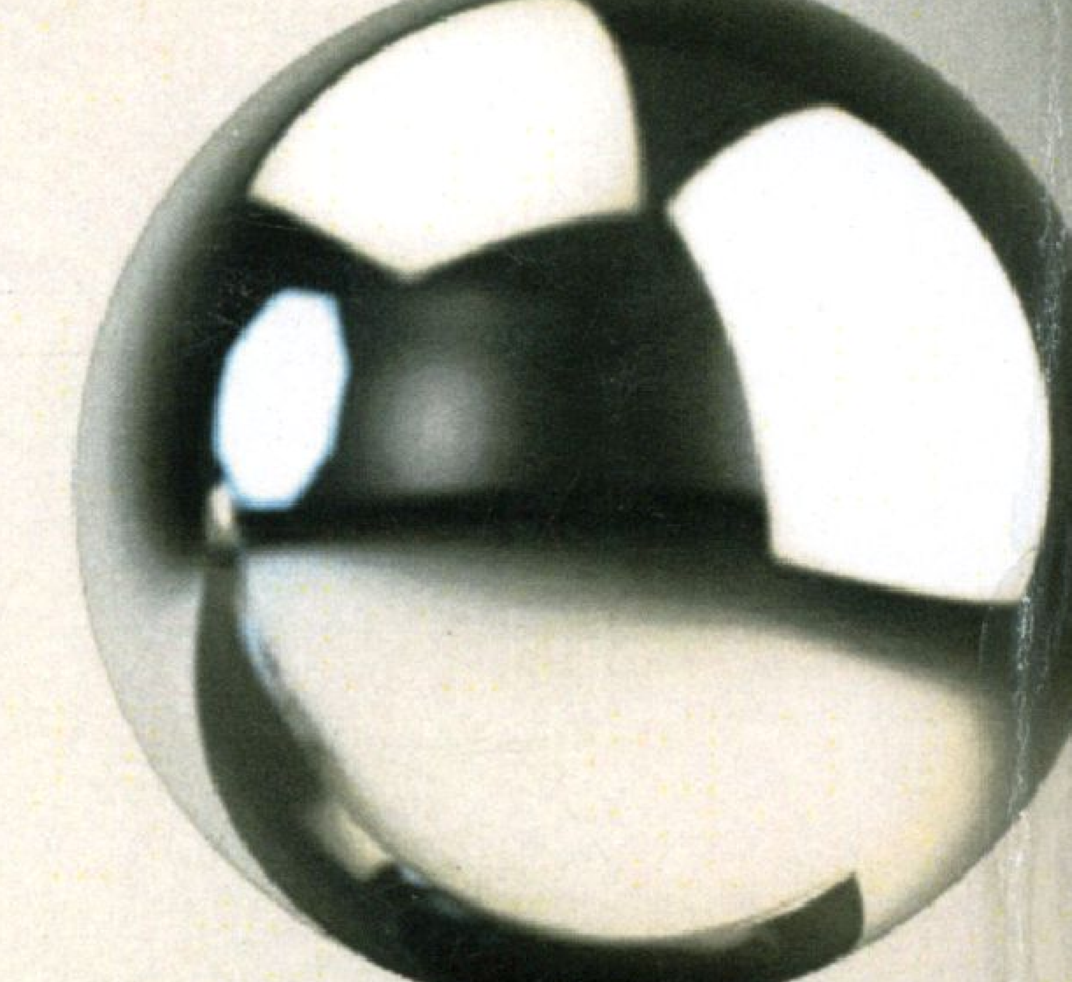
التوأمان الكفاءة والفعالية

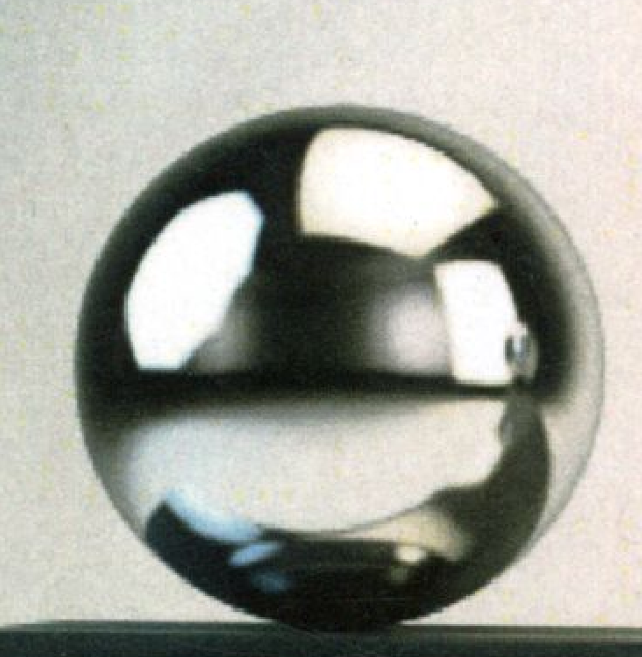
The Twins Effectiveness & Efficiency

دكتـــور

محمـد علي نسـيم

استاذ الإرشاد الزراعى - جامعة الأزهر











التوأمان

الكفاءة والفعالية

The Effectiveness & Efficiency

أ.د / محمد نسيم على سويلم
أستاذ الإرشاد الزراعى
كلية الزراعة — جامعة الأزهر

اسم الكتاب : التوأمان / الكفاءة والفعالية

The Effectiveness & Efficiency

إعداد :أ.د / محمد نسيم على سويلم

الناشر : دار جوانا للنشر والتوزيع



العنوان : 99 أبراج الأمل
الاوتستراد – المعادى
ت : 01003182615
ت: 01140275050
البريد الالكترونى
dargwana2050@yahoo.com
dar_farha_2020@yahoo.com

رقم الايداع :1569/ 2016
الترقيم الدولى : 2ـ 24ـ 6469ـ977ـ 978

الموزع : دار العلوم للنشر والتوزيع



العنوان : 11 شارع منصور- القاهرة
ت : 02/27930360
ت : 01226122212

البريد الالكترونى
daralaloom@hotmail.com

الموقع الالكترونى
www:dareloloom.com

على ، محمد نسيم
التوأمان الكفاءة والفاعلية / محمد نسيم على
القاهرة :- دار جوانا للنشر والتوزيع ، 2016
ص ، سم
تدمك 2- 24- 6469 -977 – 978
1- الكفاءة (علم النفس)
أ- العنوان
153,94

طبعة 2016

قائمة المحتويات

تنويه

الجهاز الإرشادى الزراعى أحد الأجهزة العاملة فى الدولة ، ويهتم المختصين فى هذا المجال بدراسة كفاءة وفعالية هذا الجهاز فى تحقيق أهدافه على كافة المستويات ومن جميع الجوانب، شأنه فى ذلك شأن جميع الأجهزة الأخرى فى أى مجتمع ، ومن هنا كانت الصلة وثيقة بين موضوع الكتاب وصفة المؤلف .

الإهداء

إلى أمى العزيزة الغالية أطال الله عمرها

إلى والدى رحمه الله

إلى زوجتى وأولادى الأعزاء

إلى أخوتى الأفاضل

أهدى هذا الكتاب

المؤلف

هذا الكتاب

- هام جداً لجميع القيادات فى كافة المجالات .
- لا غنى عنه لأى شخص يريد أن يزيد من كفاءته وفعاليته فى تأدية عمله أو مهنته .
- يمكن الاستفادة منه بشكل مباشر وفعال فى زيادة كفاءة وفعالية أى جهاز أو تنظيم أو مؤسسة أو شركة أو مصنع أو منظمة .
- يبرز بالشرح والتحليل مفهوم الكفاءة ومجالاتها ومفهوم الفعالية ومجالاتها ، ويوضح المفاهيم الأخرى المرتبطة بهما ، والحدود الفاصلة بينهما .
- يمكن الاستفادة منه بدرجة كبيرة فى مجال الإدارة والقيادة والتدريب على كافة المستويات .
- يوضح الأمراض الإدارية الشائعة التى تؤثر على فعالية المنظمات وتسبب قصوراً فى تحقيق أهدافها .
- يشرح ويعرض ثمانية وعشرون كفاءة من كفاءات العمل الميدانى ويوضح كيفية قياسها ، ومن أهمها كفاءة إدارة الذات ، وإدارة الوقت ، وإدارة المنظمات متعددة الثقافات ، وإدارة الذكاء التنظيمى ، والقدرة على المبادأة والرؤية الذاتية المتفردة ، والتابع النجم ، ومواجهة التوتر وضغوط العمل ، واتخاذ القرار ، وتكوين شبكة علاقات فعالة ، وربط المنظمة بالبيئة المحيطة ، بالإضافة إلى ستة عشر كفاءة أخرى مرتبطة بالعمل الميدانى .

المقدمة

يعبش الإنسان فى مجتمع ديناميكى ، سمته التفاعل الموجود بين فئات هذا المجتمع الذى يشهد الفرد فيه آلاف العمليات التفاعلية المباشـرة وغـير المباشـرة بينـه وبـين الأفـراد الآخرين فى المجتمع . وسرعان ما يتعرض الفرد من خلال اتصالاته وتفاعلاته إلى عمليات مختلفة قد تكون نتائجها مُرضية أو مُرضية ، ولكن الإنسان يحاول دائماً أن يصل إلى النتـائج المُرضية فى حياته من خلال تصرفاته وأفعاله سواء أكان بمفرده أو مع الآخرين .

وهنا يبدو جلياً أن الإنسان يحاول بقدر المستطاع أن يستغل كل ما يملك من مهارات وقدرات للتعامل مع البيئة المحيطة به بشكل فعـال وبطريقـة صـحيحة ، لكـى يسـتطيع أن يعيش فى بيئة آمنا مطمئناً على نفسه وعلى المحيطين من حوله .

ويحتاج هذا الأمر أن يفهم الإنسان بيئته ، ويحاول أن يستكشف ويسـتطلع ويفسـر ويتعرف بدافع تحقيق الكفاءة ، فالشخص الذى لديه دافع الكفاءة لابد أن يكـون لديـه أولاً دافع التأثير فى بيئته المحيطة .

ويعتبر مفهوم الكفاءة ومفهوم الفعاليـة ، توأمـان متلازمـان فكـل منهمـا مـرتبط بالآخر ، إذ لا يمكن للكفاءة أن تتحقق إلا إذا كانت الفعالية متوفرة – كما لا يمكن للفعالية أن تتحقق إلا إذا كانت الكفاءة موجودة – ونظراً لهذا الترابط الشـديد بينهمـا فـإن الفصـل الدقيق بين المفهومين صعب ويحتاج لجهد علمى كبير .

ولهذا فعندما طرأت فى ذهنى فكرة هذا الكتاب ، شعرت بأن هنـاك عمـلاً شـاقاً يجب أن يبذل وينجز ، خاصة وأن هذا الموضوع متعلق بجميع نواحى الحياة البشرية تقريباً ، وهو موضوع له صلة بسلوك الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع ككـل ، ولا يتحقـق تقـدم المجتمع إلا بتحقيق الكفاءة والفعالية لأفراده ومنظماته وتنظيماته المختلفة .

وفى ضوء هذه الاعتبارات ، قررت بعون الله تعالى البدء فى الكتاب والبحث فـى الموضوع ، وجمع ما كتب فيه وما يحيط به من معلومات تم تنسيقها وتنظيمها بشكل علمـى

دقيق ، وتم القيام بالتحليل والتفسير والتوضيح وإبداء الرؤية الشخصية فيما يكتب ، ووضع الكثير من المسميات والتقسيمات للعديد من الموضوعات التى تناولها الكتاب ، حيث ظهر ذلك جلياً فى جميع فصول الكتاب وخاصة الفصل الخاص بكفاءات العمل الميدانى ، والغصل الخاص بالحدود الفاصلة بين الكفاءة والفعالية .

وتم عرض معلومات الكتاب فى خمسة فصول : الأول عن الكفاءة من حيث مفهومها ومجالاتها وأنواعها ، والتركيز على الكفاءة المهنية والإدارية وكفاءة المنظمات ، والثانى يركز على سرد وتوضيح كفاءات العمل الميدانى ، وفى كل نوع من هذه الكفاءات تم التعرض لكيفية قياس تلك الكفاءة . أما الفصل الثالث فهو عن الفعالية وتضمن مفهومها ومجالاتها وأنواعها وفعالية العمل كفريق . والفصل الرابع عن فعالية المنظمات ، والمشاركة الفعالة فى المنظمات والأمراض الإدارية التى تؤثر على فعالية المنظمات ، وطرق قياس فعالية المنظمات ، هذا بالإضافة أيضاً إلى موضوعات أخرى تفصيلية متعلقة بالفعالية تم إبراز كل منها فى مكانها المختص . وأخيراً الفصل الخامس والذى تضمن شرحاً للمفاهيم الأخرى المرتبطة بهما مثل الفاعلية والكفاية ، الإنتاجية والجودة ، والأيزو ، والتى تم توضيح كل منها لمعرفة الفروق فيما بينها .

وأخيراً فطوال فترة كتابة هذا الكتاب وحتى انتهيت منه ، ما توانيت لحظة فى أن أتقدم بالحمد والشكر لله تعالى على أن وفقنى فى تأليفه ليخدم ابناء وطنى الحبيب "مصر" فى كل مجال له علاقة بالموضوع ، حيث تعمدت أن ل يكون الكتاب خاصاً بفئة معينة بل يمكن أن يستفيد منه فى أى مجال كما أوضحت فى أهمية الكتاب .

هذا وعلى الله دائماً قصد السبيل والحمد لله رب العالمين

المؤلف

أ . د محمد نسيم على سويلم

الفصل الأول
الكفاءة

مفهوم الكفاءة ([1])

لمفهوم الكفاءة نوعين من التعريفات ، أولهما مفهومها في اللغة ، وثانيهما تعريفها من الناحية الاجتماعية والنفسية وذلك كما يلى :

1ـ معنى الكفاءة فى اللغة :

هناك عدة تعريفات لمفهوم الكفاءة فى اللغة منها :

أـ فى سياق اللغة العربية تعرف الكفاءة بأنها المماثلة فى القوة ، والقدرة على الأداء الجيد للفرد بشكل يعكس قوته وقدرته على إنجاز ما كلف به .

بـ فى المعجم الوجيز تعنى : القدرة العمل وحسن تصريفه .

تـ فى المعجم الوسيط تعنى : القدرة على تصريف العمل .

ثـ فى قاموس وبستر Webster تعنى : الوسائل الكافية للأساسيات والملائمة للحياة ، وهى الالكيف أو النوعية لكون الفرد كفء ، والفرد الكفء هو من يمتلك القدرة على الأداء الوظيفى والنمو بطريقة خاصة ، كما أنه المؤهل أو المناسب قانونياً .

جـ فى قاموس اكسفورد تعنى : القدرة أو الجدارة أو التفوق أو استحضار المهارة .

حـ فى قاموس لونجمان Longman Active Study تعنى : القدرة على فعل ما تحتاجه بمهارة .

---

[1] غالبية المراجع ذكرت أن الكفاءة باللغة الانجليزية Efficiency والبعض الآخر ذكر انها Competence

خـ في موسوعة التربية الخاصة تعنى : التمكن من مهارة ما ، توضح كوسيلة معيارية للنجاح .

من التعريفات السابقة يتضح أن للكفاءة من الجانب اللغوى ثلاث زوايا هى :

الأولى : أن الكفاءة هى : قدرة أو مقدرة ، أو تمكن .

الثانية : أن هذه القدرة مرتبطة بعمل معين أو سلوك معين .

الثالثة : أن الكفاءة يشترط فيها النجاح فى العمل ، أو حسن تصريف الأمور .

وبناء على ذلك فإنه يمكن تعريف الكفاءة لغوياً بأنها " القدرة على القيام بعمل ما ، وتصريف أموره بشكل جيد " إذا لا كفاءة بدون :

1ـ توافر قدر من الإمكانات اللازمة لمواجهة أمور الحياة .

2ـ توافر سمات وقدرات عند الفرد تجعله يؤدى العمل أداءً حسناً .

3ـ صفات يحتاج إليها الفرد ويجب أن تتوفر فيه لكى يكون مؤهلاً لهذا العمل تأهيلاً رسمياً .

2ـ معنى الكفاءة من الناحية الاجتماعية والنفسية :

هناك تعريفات تخص الكفاءة الاجتماعية حيث تعرف بأنها :

أـ القدرة على القيام بعمل معين بشكل دقيق فى أقصر وقت ممكن ، وأقل جهد مبذول ، واكبر قدر من الرضا النفسى للفرد .

بـ بذل كل القدرات وتوجيهها لتحقيق الإنجاز المطلوب .

تـ إنجاز الشئ المطلوب بالقدر الذى لا يدعو إلى تحقيق المزيد منه .

ثـ التمكن والقدرة على محاولة ضبط البيئة والسيطرة عليها .

جـ إنتاج أكبر قدر ممكن من المنتجات المطلوبة بأقل تكلفة كلية .

حـ توفير الموارد المختلفة عند القيام بالعمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة .

خـ توافر الإمكانات الشخصية للفرد والتى تتيح له بذل الجهود لحل المشكلات والتغلب على الصعاب وتحقيق الأهداف .

د- التطبيق العملى للمعارف والمهارات والاتجاهات التى يمتلكها الفرد .

ذ- تحقيق الهدف وتأكيده بمزيد من التواصل والإنجاز .

ر- سلوك لإنتاج تأثير عملى .

ز- القدرة على الإسهام فى تغيير البيئة الاجتماعية والمهنية ، والعمل مع أفراد المجتمع من أجل زيادة الإنتاجية .

س- القدرة على تخطيط البرامج ،والاهتمام بالبيئة المحلية والعمل على خدمة المجتمع .

ش- استخدام الموارد الانتاجية المتاحة للمنظمة ، وهى ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والنواتج .

ص- الصلاحية والقدرة على إتمام هدف ما أو عملية ما بنجاح وفقاً لما هو محدد لها .

مما سبق يتضح أن مفهوم الكفاءة بشكل عام من الناحية الإجتماعية والنفسية والعملية هو : " قدرة الفرد وتمكنه من أداء الأعمال المطلوبة ، وتحقيق الأهداف المرجوة بمهارة واقتدار" ، ويمكن تعريف الكفاءة بشكل عام سواء أكان المقصود بها الفرد أو الجماعة أو منظمة أو هيئة . . . . الخ بأنها " القدرة على تحقيق الأهداف " .

ويتبين من التعريف السابق أهمية العنصر البشرى لتقدم المجتمع ، وأهمية البدء بالفرد وتحسين كفاءته ، وأن كفاءة الفرد تبقى دائماً هى العنصر الحاسم والمفتاح الحقيقى فى كفاءة المنظمة والمجتمع .

مجالات الكفاءة :

سبق وأن أشرنا إلى أن الكفاءة مرتبطة بالبيئة المحيطة ومرتبطة بمدى التأثير فى هذه البيئة ، ولهذا فإن مجالات الكفاءة شاملة وعامة ، فهى شاملة لكل نواحى النشاط فى البيئة ، وعامة لتشمل كل نواحى الحياة فيها . فالكفاءة موجودة فى المنزل وفى المدرسة

وفى الجامعة وفى المؤسسة وفى المنظمة وفى الاتحادات وفى اللجان وفى المصانع وفى المزارع ، والشركات وفى كافة المهن التى يمتهنها الإنسان أياً كانت هذه المهنة .

والكفاءة تشمل الفرد والجماعة والمجتمع ، وكفاءة الفرد تؤدى إلى كفاءة الجماعة التى ينتمى إليها ، ثم أن كفاءة الجماعات كلها تؤدى إلى كفاءة المجتمع بشكل عام .

وهناك من يقسم مجالات الكفاءة إلى أربعة أقسام عامة هى : الكفاءة الأكاديمية والكفاءة الاجتماعية والكفاءة الرياضية والكفاءة المنزلية ، وفى رأى المؤلف لأن مجالات الكفاءة تمتد لتشمل شتى نواحى الحياة ، فهناك الكفاءة المهنية والسياسية والاقتصادية والطبية والزراعية والتجارية والانتاجية والتربوية والأمنية إلى غير ذلك من مجالات الكفاءة .

وفيما يلى سوف نتناول المجالات المختلفة للكفاءة من وجهة نظر المؤلف بالشرح والتفصيل :

1ـ الكفاءة الأكاديمية :

يقصد بهذا النوع من الكفاءة : القدرات التى يمتلكها الفرد للالتحاق بالتخصص المطلوب الذى يرغبه ، وقدرته على توافر المتطلبات اللازمة للتخصص وأداء واجباته والإقبال على الدراسة ومناهجها ، وانتظامه فيها وعلاقاته مع زملائه وأساتذته وعلاقاته مع الجهاز الإدارى بالمؤسسة الأكاديمية .

كما تتضمن هذه الكفاءة قدرة الطالب على تحصيل المعارف والخبرات والبعد عن السلوك السيئ داخل المؤسسة التعليمية ، وكذلك مدى طموحه ، ومدى ثقته فى مؤسسته التعليمية ، ومدى اشتراكه فى الأنشطة المصاحبة للأداء الأكاديمى .

2ـ الكفاءة الاجتماعية :

وتعنى قدرة الفرد على القيام بالعلاقات الاجتماعية بينه وبين الآخرين وقدرته على الإلمام بأهداف الحياة العامة ، ومدى معرفته الاجتماعية والقدرة على اختيار أصدقائه ، واختيار شريك حياته ، وقدرته على التفاهم والمودة وكسب احترام الآخرين ، وقدرته على إنجاح حياته الخاصة سواءء الزوجية أو المجتمعية .

3ـ الكفاءة التربوية :

وتعنى هذه الكفاءة قدرة الآباء على تربية أولادهم ، وقدرتهم على تنشئة جيل صالح للمجتمع ، وقدرتهم على تعليم أولادهم القيم والسلوك القويم ، وقدرتهم على غرس العادات والقيم والمعتقدات المجتمعية السليمة لدى أولادهم . وأيضاً قدرتهم على الأخذ بيد أبنائهم خطوة بخطوة حتى يستطيعوا أن يعتمدوا على أنفسهم فى أمور الحياة المختلفة .

ويتدخل فى هذا المجال من الكفاءة عناصر أخرى لها إسهامات ضرورية فى الكفاءة التربوية للأطفال والتلاميذ والطلاب وهم المعلمون والمدرسون وأساتذة الجامعات والمشرفون فى المصانع والرؤساء فى كافة المؤسسات ، حيث ينبغى عليهم ترسيخ العادات والقيم والمعتقدات السائدة والصحيحة والتى يتسم بها المجتمع فى عقول ونفوص الأجيال المختلفة من المجتمع ، وهذا ينعكس بشكل مباشر على تقدم المجتمع ونهوضه .

وقد عرض كل من " بيج " و " توماس " فى قاموسهما الدولى للتربية والتعليم بأن التعليم المبنى على الكفاءة Competency – bassed Education هو حركة فى إعداد المعلمين تهدف إلى تدريب الطلاب على مهارات تدريسية محدودة . كما يشمل استخدام تحليل بعض عمليات التفاعل ، والتدريس المصغر ، والمحاكاة وغيرها . أى أنه يؤكد على التمكن من الأداء وما يتطلبه من معارف وقدرات .

وحدد " شافرتيز Shafritz " التعليم المبنى على الكفاءة بأنـه " برنـامج دراسـى لإعداد المعلم صمم على أساس مجموعة محددة ومتفق عليها من المخرجـات أو النـواتج تتصل بالمهارات والمعارف والقدرات ويتطلب البرنامج إظهار كفاءات محـددة لإكمالـه والانتهاء منه .

ويرى " فريدريك ماكدونالد Fredrick Mcdonald " أن أى كفـاءة تتـشكل من مكونين رئيسيين هى :

1ـ المكون المعرفى Cognitive والذى يتكون من مجموعـة مـن المفـاهيم والمـدركات المكتسبة ذات الصلة بالكفاءة .

2ـ المكون السلوكى Behavioral والذى يتألف من إجمالى الأعمال والأداءات التـى يمكن ملاحظتها .

وبناء على ذلك فإن المعلم الكفء فى رأى " فريدريك " هو الذى يتضمن كلا المكونين .

ويركز الكثيرون من علماء التربية أن الإعداد المبنى على الكفاءات يبنى على ثلاثـة محكات رئيسية هى :

1ـ المحك المعرفى : ويختص بتقدير الجوانب المعرفية للمتعلم .

2ـ محك الأداء : ويعنى تقييم نواحى السلوكيات المتصلة بالعمل أو الوظيفة التى يعـد لها المتعلم .

3ـ محك المخرج أو المنتج : وهو يهتم بتقييم قدرة المتعلم على القيام بالعمل .

فى ضوء ما تقدم يمكن تحديد الكفاءات التعليمية فيما يلى :

أـ كفاءات معرفية : تتـضمن النـواحى المعرفيـة والمعلومـات والأفكـار والمـدركات اللازمة للأداء الجيد ، والتى بدونها لا يستطيع المتعلم اكتـساب المهـارات اللازمـة لهـذا الأداء .

بـ- كفـاءات الأداء : وتتـضمن المهـارات النفـسحركية Psychomotor Skills الضرورية للعمل الذى يُعد المتعلم له .

تـ- كفاءات وجدانية : وهى تتصل بالميول والاتجاهات والقيم المرتبطـة بالعمـل الـذى سيمارسه المتعلم مستقبلاً وجوانب البرنامج التعليمى .

ثـ- كفاءات المخـرج أو المنـتج : وتتـصل بـالأداء الميـدانى للمـتعلم نتيجـة لاكتـسابه النوعيات الثلاث السابقة من الكفاءات المعرفية والأدائية والوجدانية .

وبالنظر إلى الكفاءات السابقة والتى ضربت كمثالاً للكفاءات التعليمية المطلوبـة ، نجد أنها تنطبق على الكثير من المهن الأخرى ، فهى إذن ليست بمعزل عـن نـواحى الحياة المختلفة التى تتطلب مثل هذه الكفاءات .

4- الكفاءة الرياضية :

وهذه الكفاءة تعنى أن الفرد لديه القدرة على الإهتمام بالمجالات الرياضية ولديه القدرة على مزاولتها أو مزاولة بعض أنشطتها الرياضية والاستمرار فيها . هذا بالإضافة إلى قدرته على أدائها بشكل سليم وصحيح والتفوق فيها .

وكثيراً ما نسمع عن بعض اللاعبين فى كـرة القـدم أو الـسلة أو التـنس أو الملاكمـة أو غيرها . أنهم أصبحوا غير أكفاء للعب فى الفريق ، بل قـد يجـبرهم المـسئولون علـى تـرك الفريق لأنهم أصبحوا غير أكفاء .

5- كفاءة الإدارة المنزلية :

وتعنى قدرة الفرد على القيام بالعديد من الأنشطة المنزلية ، واهتمامه بها ، وقدرته على التعامل مع أفراد الأسرة وخاصة الصغار منهم ، وعلى توفير جو الاستقرار داخل المنزل .

وتعتبر إدارة المنزل من العلوم الهامة التى تحتاج إلى وقت كبير لتوضيحها وتفـسيرها . وعلى الرغم من أننا جميعاً نعيش داخل أسر مختلفة ، كل منها لها مسكنها الخـاص ، إلا أن الكثير منا يجهل القدرات الخاصة بإدارة المنزل ، أى ليس كل منا كـفـء فـى إدارة المنـزل ،

فهو أمر يحتاج إلى مهارات خاصة وقدرات عديدة لا تتوفر لدى جميع الأفراد فـى الأسـرة . وهذا الأمر أيضاً ينعكس آثاره الواضحة على أفراد الأسرة ، وله علاقة قوية وطيدة بالكفاءة التربوية داخل الأسرة وهو ما يعطى لهذه الكفاءة خصوصية كبرى فى تأثيرها على استقرار المجتمع وتقدمه .

6ـ الكفاءة الإنتاجية :

يرتبط هذا المجال من الكفاءات بالمؤسسات الإنتاجيـة ، ولـذا فقـد ذهـب المؤلـف إلى الربط بين الكفاءة الإنتاجية والكفاءة المؤسسية فى نـوع واحـد مـن الكفـاءة . كمـا يطلـق الكثيرون على هذا النوع من الكفاءة اسم الكفاءة الإدارية معتمدين فى ذلك إلى أن الكفـاءة الإنتاجية لا تتحقق إلا إذا كانت هناك كفاءة إدارية .

ويقـول علمـاء الاقتـصاد أن الانتاجيـة تقـاس بإعتبارهـا معـدل نـسبة المخرجـات إلى المدخلات . فالمخرجات تعنى كافة السلع والخدمات التى ينتجها المشروع ، أما المـدخلات فيقصد بها عناصر الإنتاج المستخدمة فى خروج هذه السلع وتلك الخدمات .

وبناء على ما سبق فإن الكفاءة الإنتاجية تعنى نسبة ما يستخدم أو يـستغل مـن عناصـر الإنتاج بالنسبة لوحدة المخرجات سواء أكانتكمية أو قيمية .

فالكفاءة الكمية فى المؤسسة الإنتاجية تعنى أن إنتاج 100 قطعة من الصابون مثلاً يحتاج إلى عدد 10 عمال + 400 كيلوات كهرباء + 5 كيلو زيت + 4 كيلو صودا كاويـة ، فهـذا يعنى أنه لو كان هناك مصنع آخر ينتج الـ 1000 قطعة بكميات أقـل مـن الـسابقة فيكـون أكثر كفاءة من المصنع الأول .

أما الكفاءة القيمية فتعنى أن نقول مثلاً أن المصنع أو المؤسسة التى صرفت جنيـه واحـد من عناصر الإنتاج وأدى إلى الحصول على سبعة جنيهات مخرجات ، هو أفضل من المـصنع الذى صرف جنيه واحد وحصل على أربعة جنيهات مخرجات .

وتُعبر الكفاءة الإنتاجية عن المفهوم الفنى أو التكنولوجى للكفاءة ، ويشير هذا المفهوم إلى الحصول على أكبر قدر من الناتج الفيزيقى بإستخدام قدر معين من الموارد الاقتصادية (أى تعظيم الإنتاج الممكن الحصول عليه) ، أو الحصول على قدر معين من الناتج الفيزيقى بإستخدام اقل قدر ممكن من الموارد الاقتصادية (أى الحد من استخدام الموارد وعدم الإسراف فيها) .

وتتحقق الكفاءة الإنتاجية فى هذه الحالة عن طريق الخلط أو المزج السليم بين الموارد الإنتاجية المستخدمة بطريقة معينة ، بحيث لايمكن بإعادة مزجها الحصول على كمية أكبر من الإنتاج باستخدام نفس القدر من الموارد ، أو الحصول على نفس القدر من الإنتاج بإستخدام قدر أقل من الموارد .

وعند تحقيق الكفاءة الإنتاجية لابد من الاهتمام بتصريف المنتج بصورة صحيحة وجيدة حتى يمكن تحقيق أعلى عائد صافى ، وذلك عن طريق تحسين مستوى الأداء التسويقى للسلعة وتقليل حجم التكاليف التسويقية عن طريق الوسائل الفنية المختلفة وهو ما يعرف بالكفاءة التسويقية ، مثل استراتيجية السعر المنخفض مع الترويج المكثف للسلعة أو تعديل السوق كالبحث عن أسواق جديدة ، والبحث عن استعمالات جديدة للسلعة وترويجها ، أو تعديل المنتج عن طريق تحسين مواصفاته مع الاهتمام بالدعاية والترويج لهذا المنتج .

أقسام الكفاءة الإنتاجية :

تنقسم الكفاءة الإنتاجية إلى عدد من الأقسام تحت اعتبارين أساسيين : الأول هو الموارد الإنتاجية التى يراد قياس كفاءتها والثانى هو وفقاً لوحدات قياس الكفاءة الإنتاجية .

ووفقاً للاعتبار الأول (الموارد الإنتاجية) تنقسم الكفاءة الإنتاجية إلى :

أ- الكفاءة الإنتاجية الشاملة أو الإجمالية : ويستخدم هذا المقياس فى قياس مدى تضافر جميع موارد الإنتاج فى تحقيق الإنتاج المرغوب وهى تمثل النسبة بين

المخرجات والمدخلات ويتطلب تقدير هذا النوع من الكفاءة إيجاد وحدة قياس عامة يمكن استخدامها لقياس الأنواع المختلفة من المدخلات والمخرجات .

ب- الكفاءة الإنتاجية الجزئية : ويستخدم هذا المقياس فى تقدير الكفاءة الإنتاجية لعنصر واحد فقط من عناصر الإنتاج ، وذلك عن طريق النسبة بين الإنتاج وبين المستخدم من ذلك العنصر ، وعادة ما يدخل سعر العناصر فى الحسبان .

أما وفقاً للاعتبار الثانى وهو وحدة القياس المستخدمة فتنقسم الكفاءة الإنتاجية إلى :

أ- الكفاءة الإنتاجية العينية : وهى التى تعبر عن النسبة بين مجموع كميات منتج إلى مجموع كميات مدخل معين أى النسبة الفيزيقية بين المخرجات والمدخلات .

ب- الكفاءة الإنتاجية الاقتصادية : والتى تعبر عن النسبة بين قيمة المخرجات وقيمة المدخلات .

ويجدر الإشارة هنا إلى أن مقاييس الربحية هى من أهم المعايير التى يمكن الحكم بها على أداء المنشأة .

7- الكفاءة الإقتصادية :

هى ذلك النوع من الكفاءة الذى يهتم بالقيمة المالية لكلاً من المدخلات والمخرجات ويطلق عليه الكفاءة الإنتاجية الاقتصادية ، أو الكفاءة الاقتصادية .

وبهذا المفهوم فإن الكفاءة الاقتصادية تعنى الحصول على أكبر قدر من الدخل باستخدام قدر معين من التكاليف الموردية ، أو الحصول على نفس القدر من الدخل باستخدام أقل قدر من التكاليف .

وقياس الكفاءة يمكن استخدامه لقياس كفاءة أى عنصر من عناصر الإنتاج أو يستخدم لقياس كل عناصر الإنتاج فى الوحدة الاقتصادية دفعة واحدة .

ويجدر الإشارة هنا إلى أنه فى ظل المنافسة الشديدة فى تسويق المنتجات فإن قياس الكفاءة هذا يتم بمدى إمكانية إنتاج السلعة بمواصفات معينة تحدد وفقاً لأذواق المستهلكين ،

أو تكون هذه المواصفات محددة مسبقاً من قبل السوق الخارجية وهى ما يطلق عليه بالكفاءة النوعية والتى تهدف إلى تحقيق الإنتاج النظيف .

معايير الكفاءة الاقتصادية :

وهى تمثل كل المعايير التى تحسب كنسبة بين قيم الإنتاج والتكاليف أو العكس ، ولهذا فإن الكفاءة الاقتصادية تمثل العلاقة السعرية بين المخرجات والمدخلات ، ومن هذه المعايير :

1ـ معيار نسبة التكاليف المتغيرة إلى الإيراد الكلي : وهو أهم معيار يستخدم فى الحكم على كفاءة الإدارة ، حيث أنه كلما انخفضت هذه النسبة كلما كان ذلك دليلاً على التحسن فى كفاءة الإدارة .

2ـ معيار النسبة بين الإيراد الأساسى ومتوسط الإنتاج ، ويستدل من هذا المعيار على الكفاءة التسويقية للفئات الإدارية المختلفة ، ويمكن الحصول عليه بمعرفة سعر الوحدة من الناتج الأساسى عن طريق قسمة الإيراد من الناتج الأساسى على متوسط الإنتاج .

3ـ معيار النسبة بين الإيراد الكلى والتكاليف الكلية ، وهو من معايير الكفاءة الاقتصادية الشاملة ، ويعرف أيضاً بالكفاءة الإيرادية ، وهو يمثل العلاقة بين المخرجات والمدخلات .

ولابد من الإشارة هنا إلى أن عدم كفاءة الإنتاج وخاصة فى المؤسسات الحكومية ترجع لعديد من الأسباب منها :

أـ أن الإنتاج فى القطاع الخاص يتم طبقاً لمفهوم محاولة العمل بأقصى كفاءة ممكنة لتحقيق اقصى قدر ممكن من الأرباح ،ولكن هذا الهدف ليس له أى وجود فى الإنتاج الحكومى .

بـ أن الحكومة تعمل بطريقة غير مباشرة على زيادة تكاليف الإنتاج مما يؤدى إلى عدم كفاءته .

تـ أن الأسعار التى تحددها الحكومة للسلع لا تعكس حقيقة تكلفة الموارد .

ثـ أن تصميم برامج إتفاق حكومية تتصف بالكفاءة أمر صعب للغاية ، فقد تضطر إلى تكليف القطاع الخاص بإنتاج السلعة المطلوبة وتشتريها الحكومة من المنشآت الخاصة إلا أن أسلوب الشراء نفسه قد يتسم بعدم الكفاءة أيضاً .

8ـ الكفاءة التدريبية :

أصبح مصطلح تنمية الموارد البشرية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمصطلح العملية التدريبية ونتيجة للظروف العالمية الحالية من ضغوط اقتصادية وتعدد أسواق الشراكة العالمية فقد تغيرت النظرة وأصبح مفهوم تنمية الموارد البشرية بديلاً عن مفهوم إدارة الأفراد ، وذلك من أجل تطوير السلوك البشرى ليعطى أداء أفضل ليصبح قوة عمل مستقرة ومنجزة وقادرة على تحقيق الزيادة فى الكفاءة الإنتاجية ومن هنا لزم الأمر أن يكون هناك تدريباً كفء لهذه الموارد البشرية لتحقيق الزيادة فى الكفاءة الإنتاجية .

وتصميم التدريب هو عقل وقلب الكفاءة ، فالتصميم الجيد الواقعى للمنهج التدريبى يعد الأداة الرئيسية وراء نجاح أى برنامج تدريبى ، وعلى مصمم البرنامج التدريبى أن يتعرف على الاحتياجات التدريبية للمتدربين ، ويتعرف على طبيعة العلاقة بين نوعية المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة للمتدربين وبين المشكلات التدريبية التى قد لا يجدى معها التدريب مثل تداخل وتضارب الصلاحيات والمسئوليات ، وعدم وضوح مستويات الأداء ، وعدم وضوح أساليب تقييم الأداء والإمكانات الموجودة والظروف الطبيعية المحيطة بالعمل .

والكفاءة التدريبية هنا تعنى القدرة على كل من تحليل احتياجات المنشأة وتحليل سلوكيات المهام الوظيفية المختلفة من معارف ومهارات واتجاهات ، وتحليل احتياجات

المتدربين ، وتحديد أهداف البرنامج التدريبى والموضوعات التى ستقدم والتسلسل المنطقى فى تقديمها ، واختيار الأساليب والمواد التدريبية ، والحصول على الإمكانيات التدريبية اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبى وهى هيئة التدريب والمساعدات التدريبية والوسائل السمعية والبصرية والتسهيلات التدريبية والميزانية اللازمة ، ثم تنفيذ التدريب ثم المتابعة والتقييم .

وهناك كثير من المؤسسات تشعر بعدم كفاءة البرنامج التدريبى وينشأ عن ذلك الحاجة إلى مزيد من التدريب ، والسبب الرئيسى فى ذلك هو عدم فعالية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية التى يجب أن تتوفر فيها ثلاثة عناصر هى :

1ـ الكفاءة : ويقصد بها حسابات التكلفة والعائد الخاص بإدارة هذه العملية .

2ـ الفعالية : ويقصد بها هل ما تم من تدريب مهما كان كفء هو التدريب المطلوب أم أننا نؤدى عملاً غير المطلوب بناءً على احتياج غير موجود .

3ـ التكيف ويقصد به القدرة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية المستهدفة .

وتتأثر مكانة العملية التدريبية بالمنشأة بمدى كفاءة القائمين عليها ، ومدى قدرتهم على اتباع الأسلوب العلمى فى تخطيط التدريب وتنظيمه ومتابعته . وكثيراً ما يكون القائمون على إدارة التدريب هم السبب الرئيسى فى انهيار مكانته التنظيمية داخل المنشأة بسبب ضعف قدراتهم الإدارية والشخصية اللازمة لنجاح العملية التدريبية .

9ـ الكفاءة الإدارية :

تعتبر الكفاءة الإدارية أساس الكفاءة الإنتاجية التى سبق التحدث عنها وهذه الكفاءة تعنى القدرة على إدارة المنشأة فيما يخص بإنجاز الأهداف بطريقة مناسبة ووفقاً لطبيعة العوامل البيئية التى تحيط بالمنشأة .

ويتعلق الأمر فى هذا الفرع من الكفاءة بعناصر العملية الإدارية وهى التخطيط والتجديد والرقابة والتنظيم والتوظيف والتوجيه والقيادة والتحفيز ورسم السياسات الخاصة

بالإنتاج والتسويق والتمويل والعلاقات الخارجية والبحوث والتنمية وكل وظيفة من الوظائف السابقة فى العملية الإدارية تحتاج إلى قدرات متعددة ومتنوعة يمكن من خلال قياسها بشكل علمى الحكم على الكفاءة الإدارية للمنشأة .

أما العوامل أو المحددات البيئية التى تحيط بالمنظمة والتى لها اثر فى عملية الكفاءة الإدارية فهى :

1ـ المحددات التعليمية مثل : نسبة الأمية ومدى توفر التدريب المهنى المتخصص ومدى كفاءة التعليم ، وطبيعة المراحل التعليمية المختلفة بالبيئة المحلية .

2ـ المحددات الاجتماعية الثقافية كالاتجاهات السائدة ، والآراء والميول نحو السلطة ، وطبيعة التعاون بين الجماعات ، والصراع وأسبابه .

3ـ المحددات القانونية والسياسية وهى التى تحكم قواعد العمل واللوائح (القوانين المنظمة للعمل) ، والاستقرار السياسي والمركزية واللامركزية .

4ـ المحددات الاقتصادية مثل : مفهوم المنافسة ، ودرجة الاستقرار الاقتصادى ، وحجم الأسواق ، وحركة رأس المال وغير ذلك .

والكفاءة الإدارية من وجهة نظر بعض العلماء عبارة عن مفهوم يتعلق بالعلاقة بين المخرجات والمدخلات فى التنظيم وكلما ارتفع ناتج هذه العلاقة كلما كان ذلك أفضل .

$$\text{فالكفاءة} = \frac{\text{المخرجات (ما تنتجه المنظمة من سلع وخدمات)}}{\text{المدخلات (ماتم استخدامه من موارد بشرية ونقدية ومواد خام وأصول رأسمالية)}}$$

وتتحقق الكفاءة بإحدى الطرق التالية :

أـ زيادة الناتج مع ثبات نفس كمية المدخلات .

بـ زيادة الناتج مع تخفيض نسبة المدخلات .

تـ زيادة الناتج مع زيادة نسبة المدخلات ولكن بنسبة أقل من زيادة الناتج .

وعلى العكس من ذلك فإن عدم الكفاءة يشير إلى عدم استخدام الموارد ، أو الاستخدام غير السليم لها ، وتأخذ عدم الكفاءة عدة صور هى :

أـ وجود فاقد عمل بالنسبة للموارد البشرية .

بـ وجود فاقد عمل للآلات (معطلة ، أو غير صالحة) .

تـ سوء استخدام الموارد النقدية (نقدية غير مستعملة)

ثـ سوء استخدام المواد الخام (مخزون راكد)

جـ سوء استخدام المبانى والتجهيزات وعدم صيانتها .

وقد أوضح " روبرت ل . كاتز Robert L.Katz " فى دراسته عن مهارات المدير الفعال أن الكفاءة الإدارية اللازمة للمديرين هى :

1ـ كفاءة نقدية : وهى الكفاءات المتصلة بوضع الميزانية والتوظيف ، وجدولة العمل الإدارى وغير ذلك من المسئوليات الإدارية .

2ـ كفاءات إنسانية : وهى المهارات الشخصية التى يحتاجها المدير ليعمل بنجاح مع الناس مهما اختلف الموقف الاجتماعى .

3ـ كفاءات إدراكية : وهى الكفاءات التى يحتاجها المدير ليرى الصورة الكلية للمنظمة والعلاقات البيئية بين أجزائها المختلفة .

ولكن " كاتز " أغفل ما يسمى بالكفاءات المرتبطة بالمهنة نفسها " الكفاءات المهنية " ، وهذا يعنى أن المدير الذى يصلح لإدارة مؤسسة تعليمية قد لا يصلح فى إدارة مؤسسة صحية مثلاً ، إلا إذا كان قد تعرض بشكل مباشر أو غير مباشر لمهمة التعليم .

ونتيجة لما ذكره " كاتز " فإن ريتشارد جورتون Richard A.Gorton " قد اهتم بموضوع الكفاءة المهنية كنوع من الكفاءات اللازمة لأى شخص يريد أن يدير عملاً بالإضافة إلى كفاءة تحديد المشكلات وحلها ، وكفاءة فهم الاتجاهات والقوى الاجتماعية

وكفاءة وضع الأهداف وتنفيذها بالإضافة إلى احتياج المدير إلى عدد من النواحي الأخلاقية أو القيم التى تمكنه من توجيه كفاءاته توجيهاً صحيحاً .

كفاءة فريق العمل :

ينحصر الدور الأساسى لقائد فريق العمل فى مهمة تسهيل كفاءة الفريق من خلال المسئولية التامة عن ممارسة الوظائف التالية :

1- التأكد من أن جميع أفراد الفريق لديهم وعى بمسئوليتهم .

2- تشجيع أعضاء الفريق على بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق المهام الموكولة إليهم .

3- تقييم أنشطة الفريق حتى يتحقق من أجل الجميع يعملون فى اتجاه الأهداف الموضوعة .

4- تقويم أهداف الفريق ووضعها فى مسارها الصحيح .

5- التأكد من عدم حدوث أى تداخل أو ازدواج فى المسئوليات أو الاختصاصات لأعضاء الفريق .

10- الكفاءة المهنية :

سبق وأن أوضحنا أن الكفاءة المهنية تعنى " كفاءة الفرد فى مزاولة مهنته " أى قدرته على القيام بالمهنة بشكل سليم وصحيح ، ومعرفة كل ما يتعلق بهذه المهنة وكيفية أدائها .

وأى مهنة فى المجتمع تؤثر فيه لأن كفاءة الفرد صاحب المهنة لها علاقة بكفاءة الجماعة ثم كفاءة المنظمة ثم كفاءة المجتمع بشكل عام .

إذن يمكن تعريف الكفاءة المهنية لأى فرد مهما كانت مهنته كالتالى :

" ما يمتلكه الفرد من جوانب شخصية وطاقات وقدرات تساعده على تقديم أفضل الطرق لأداء المهنة وتحقيق أهدافها " .

وهى قدرة الفرد على تطبيق مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التى يمتلكها فى مواقف عملية بمستوى معين من الأداء .

وهى " قدرة الفرد على التعامل بطريقة معينة داخل موقف اجتماعى معين ينتج عنه تأثير عملى واضح وملموس على الذين يعملون معه فى بيئته المحلية " .

وعلى سبيل المثال فإن الكفاءة المهنية للمعلم تعرف بأنها " مجموعة الخصائص المهنية والشخصية التى تتوفر لدى المعلم والتى تمكنه من أداء دوره فى العملية التعليمية .

العوامل التى تحدد الكفاءة المهنية للفرد :

يمكن الكشف عن كفاءة أى صاحب مهنة من خلال مجموعة من العوامل هى :

1ـ تأثير صاحب المهنة على تابعيه :

تقاس كفاءة صاحب المهنة بناء على ما أضافه هو إلى تلاميذه من معرفة ومهارة وما تعلموه فى المجالات الأخرى ، ومقدار ما أحدثه من تغيرات مرغوبة فى سلوك الآخرين ، ومدى إسهامه فى تنمية المواهب ورعايتهم ، وتنمية عقول من معه ، كما تقاس بمقدار ما استطاع أن يتركه لدى الآخرين من معارف وعادات ومُثل عليا ومواقف وآداب اجتماعية تساعدهم على تكييف أنفسهم مع بيئتهم .

كما تقاس أيضاً كفاءة صاحب المهنة وفقاً لطريقته فى تعليم الآخرين وتعامله معهم واهتمامه بتوجيههم ، وإقامة علاقات حسنة معهم ، والنظر إلى المنهج بفكر سليم وخبرات متعددة ، ومراعاته للفروق الفردية ، وأن ينمى لديهم الثقة بالنفس والقدرة على الاستقلالية ، والنقد الموضوعى .

2ـ صفات صاحب المهنة :

لكل صاحب مهنة صفات يجب أن يتصف بها ليكون شخصاً كفء فى مهنته ، وبصفة عامة دون تحديد للمهنة فهناك صفات عامة لوكانت موجودة فى صاحب المهنة فإنها تساهم كثيراً فى كفاءته وهى صفات شخصية وأخرى مهنية .

فالصفات الشخصية تشمل : الاتزان الانفعالى ، والصحة الجسمية ، والحيوية ، والميل نحو زملائه، والتحمس للعمل معهم ، وحب المهنة ، والعناية بالمظهر ، والرقة ، وحسن المداعبة ، واللباقة ، والمواظبة ، والدقة ، والالتزام ، وقوة الشخصية والتعاون مع فريق العمل ، والقدرة على مواجهة الآخرين ، والمرونة والإخلاص ، والضمير الحى ، والشعور بالثقة ، والقدرة على تحمل المسئولية والاستخدام اللغوى الجيد ، والذكاء والفطنة ، والتحمل والمثابرة فى ومواقف الإخفاق والصبر .

ويمن للقارئ هنا أن يسأل وماذا تركت ؟ فهذه جميعها كل الصفات الشخصية تقريباً التى يجب أن تتوفر فى البشر ، ولكن الإجابة بسيطة وواضحة وهى أن المسألة نسبية وأن الكفاءة لا تتطلب كل هذا نصاً وحرفاً ، إلا أنه وفقاً لطبيعة العمل ونوعيته وأهدافه وغاياته وأسلوبه يمكن أن نضع حداً نستطيع أن نقول عنه أن من وصل إلى هذا الحد أو تجاوزه يعتبر شخصاً كفء فى مهنته .

أما الصفات المهنية : فتشمل : التمكن من أصول المهنة ، والعناية بالإعداد اليومى للقيام بالمهنة ، والقدرة على الضبط ، والنظام ، وتنظيم الوقت ، والقدرة على الاختيار بين البدائل، واختيار الوسائل المستخدمة ، والمتابعة ، واستخدام الخطط ، والتنوع فى الأسلوب المهنى ، والقدرة على التجديد ، وتنفيذ القرارات وإدارة المناقشات ، والتطبيق السليم ، والتقييم السليم .

ونفس ما سبق قوله فيما يتعلق بالصفات الشخصية ،فإن العملية أيضاً نسبياً ، وأن هناك حداً أدنى يمكن وضعه نحكم من خلاله بالكفاءة المهنية .

3ـ سلوك صاحب المهنة :

ويقصد بذلك أنه يتم تقدير كفاءة صاحب المهنة من خلال سلوكه أو تصرفاته سواء فى محل عمله أو خارجه .

ويعنى ذلك وجود عدة معايير منها الجد فى العمل ، وتفاعله مع الآخرين داخل العمل وخارجه ، وقدرته على ضبط انفعالاته ، وقدرته على توجيه الآخرين وحرصه على تقديم أفضل ما لديه من قدرات ومهارات ، وسعيه الدائم للمحافظة على مظهره وسعيه الدائم للمحافظة على نموه المهنى ، والإصغاء الجيد لزملائه ومستشاريه ، وكفاءة اللغة والكلام والصوت ، وقدرته على التوضيح ، والتقديم والعرض .

العوامل التى تميز المهنى الكفء :

لايوجد انفصال بين العوامل التى تميز المهنى الكفء فى عمله ، والعوامل السابقة التى تكشف عن الكفاءة المهنية لأى فرد ، فهذه العوامل جميعاً تندمج مع بعضها فى النقاط التالية :

1- أن يكون متزناً انفعالياً ، بمعنى أن يكون قادراً على ضبط النفس أثناء العمل ، وعدم التقلب فى حالات انفعالية حادة .
2- أن يتعامل مع أوجه القصور بهدوء .
3- ألا يسمح للإنفعالات أن تتدخل فى اتخاذ قراراته وأحكامه .
4- أن يكون قادراً على التماسك فى مواقف الإحباط والمشكلات .
5- ألا يشعر الآخرين بضيقه .
6- أن يتسم بالصبر وسعة الصدر .
7- أن يتسم بالوقار والهدوء .
8- أن يفهم نفسية من معه فى العمل وخاصة التابعين له .
9- أن يظهر للآخرين حبه لهم وميله للعمل معهم ، والصبر على أخطائهم ، وحثهم على التقدم .
10- أن يستطيع بث روح المشاركة والتعاون والإبداع بين أفراد جماعته .
11- أن يكون قادراً على إثارة اهتمام أفراد الجماعة ، ورفع روحهم المعنوية .

12- أن يحرص على معرفة أسماء من يعمل معهم وظروفهم المعيشية ومشكلاتهم ويشاركهم فى حلها .

13- أن يكون قدوة حسنة للآخرين ، ويظهر ذلك فى التزامه بعمله ، ومواظبته ، والالتزام بمواعيد العمل ، وحبه لعمله ، والتزامه بالتعليمات المنظمة للعمل ، ويتحلى بالأدب ، ويعترف بخطئه .

14- أن يكون متواضعاً فى غير ضعف ومخلصاً لمهنته .

15- أن يكون قادراً على إدارة الجماعة لتحقق أهدافها .

16- أن يكون قادراً على الإعداد الجيد للمواد العملية التى تتطلبها طبيعة عمله ، وأن يقوم بترتيبها وتنسيقها ، وتحضيرها بشكل مستمر وعرضها بطريقة بسيطة وجذابة .

17- أن يعتنى بمظهره دون إهمال أو مبالغة ، وأن تكون حركاته وتعبيرات وجهه وصوته غير متقدة ولا تثير السخرية من الآخرين ، بجانب خلوه من العاهات والتشوهات الجسمية .

18- أن يكون قارداً على تقييم جميع نواحى عمله بشكل مستمر ومتتابع .

19- أن يحرص على النمو المهنى ومتابعة المستحدثات المهنية والتخصصية والعمل على الاستفادة منها وتنفيذها .

20- أن يعتمد فى المعلومات المقدمة إليه على الكيف وليس الكم .

وبلاشك فإن كفاءة الفرد فى مهنته لها تاثير كبير على المجتمع ، حيث لا يقتصر تأثير صاحب المهنة على من ينتفعون بها فقط أو يتعاملون معها ، أو يتأثرون بها . . بل تمتد لتشمل تأثير هذه المهنة على المجتمع ككل من خلال إسهام صاحب هذه المهنة فى إحداث التغيير المطلوب بين أفراد المجتمع والتأثير فيهم وبالتالى تكون الحصيلة العامة لهذا التأثير الإيجابى هو التأثير فى المجتمع ذاته .

11ـ الكفاءة السياسية :

كثيراً ما نسمع فى برامج الإذاعة أوالتليفزيون ، أو نقرأ فى الصحف أو المجلات ، عن أحد الشخصيات الهامة وقد وصفه الآخرون بأنه شخص سياسى محنك ، وكلمة " محنك " تعنى أنه كفء أى متمكن وملم بكل الجوانب التى تهم كافة الموضوعات السياسية التى يتحدث فيها . فهو قادر على التحصيل والتفسير والتوضيح وإبداء الرأى والتنبؤ بالنتائج بين التوقعات المختلفة .

وهذه الكفاءة كما نرى تحتاج إلى قدرات ومهارات خاصة لا تتوافر فى كثير من الناس ، وهى تحتاج إلى تدريب وإلى ممارسة وإلى خبرة ، وأن هذه القدرات لا تأتى له بين يوم وليلة وإنما تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين ، فليس كل من اشتغل بالعمل السياسى يعتبر كفء ، والدليل على ذلك أن فى جميع البرلمانات فى العالم ليس بالضرورة أن كل من وصل إلى مقعد البرلمان يعتبر شخص سياسي محنك أى كفء ، ولكن ربما يكتسب ذلك بعد ممارسته للعمل النيابى بفترات طويلة .

هذا ولا يغيب على الذهن أن كل الكفاءات السابقة لكل نوع منها العديد من المقاييس والمؤشرات والتقديرات والأساليب التى تستخدم فى قياس هذه الكفاءة . وعملية الحكم على مستوى الكفاءة ليس أمراً سهلاً ، أو أمراً يقوم به أى فرد بل لها أشخاص متخصصون فى هذا المجال يستطيعون فى نهاية المطاف أن يحددوا مدى كفاءة الفرد أو الجماعة أو المؤسسة فى إنجاز أهدافها .

أيضاً وحتى يكتمل موضوع مجالات الكفاءة فهناك أيضاً مهناً أخرى فى المجتمع غير مرغوبة كالعصابات واللصوصية وغيرها تمارس نشاطها بكفاءة حتى تحقق أهدافها ، ولكن المجتمع ينبذ هذه المهن بكل قوة ويحاول التصدى لها مهما كانت كفاءتها ، إذ أن كفاءتها ليست لخدمة المجتمع إنما لهدمه لو تركتها الأجهزة المختصة تقوى وتتفشى فى المجتمع .

كفاءة المنظمات :

تستخدم الكفاءة كمعيار للأداء الاقتصادى فى إدارة المنظمات فالكفاءة هى تمثيل صادق للأداء الإجرائى المتعلق بالطبيعة الاقتصادية للمنظمات ، ومن ثم يمكن قياسها بمدى القدرة الإدارية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية .

ولما كانت أى منظمة عبارة عن شبكة ديناميكية متفاعلة الأجزاء تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف الكلية لهذه المنظمة ، فإن كفاءة المنظمة بشكل عام يعبر عنه بالكفاءات الثلاث وهى :

1ـ الكفاءة المعرفية .

2ـ الكفاءة الأدائية .

3ـ الكفاءة الإنتاجية .

وتستخدم المنظمات عادة عدة مقاييس للكفاءة مثل تكلفة العملية وإنتاجية ساعة العمل، وتكلفة وحدة المنتج ، وحجم الناتج لكل ساعة عمل . وفيما يلى شرح مبسط للكفاءات الثلاث التى تعبر عن كفاءة المنظمة بشكل عام وهى :

1ـ الكفاءة المعرفية:

وهى الكفاءة المرتبطة بمدى معرفة الفرد بالمعلومات والمعارف الخاصة بمهنته أو بعمله ، وترتبط هذه الكفاءة بالمحتوى التعليمى والمادة العلمية المتعلقة بطبيعة عمل كل مهنة أو وظيفة .

2ـ الكفاءة الأدائية :

وهى التى تتمثل فى القدرة على استخدام الطرق المختلفة للقيام بعمله المنوط إليه ، وتحديد أسلوبه فى القيام بمهام عمله أى الأداء الفعلى للأعمال المنوطة إليه ، وكذلك السلوك والتصرفات التى تكون لها صلة بأداء العمل أو الواجبات الوظيفية ، والقدرات والإمكانات المتعلقة بالخلق والابتكار ومستواها ومدى ملاءمتها للقيام بالعمل المطلوب .

3ـ الكفاءة الإنتاجية :

وهى تتعلق بالمحصلة النهائية لنواتج التعلم مثلاً وأثر المعلم على تلاميذه وفى المنظمات والمؤسسات الإنتاجية فإنها تقدر الإنتاج الكلى مقسوماً على قيمة مستلزمات الإنتاج أى المخرجات على المدخلات .

مؤشرات لقياس كفاءة المنظمة :

هناك أربعة مؤشرات يمكن أن تستخدم جميعها للحكم على كفاءة المنظمة وهى :

1ـ مدى التزام المنظمة بإعداد تقارير لمتابعة نشاطها .

2ـ مدى إقامة عملها وفقاً لخطة محددة سلفاً .

3ـ مدى نجاح الخطة فى تحقيق أهدافها .

4ـ معوقات تحقيق الخطة وكيفية التغلب عليها ومواجهتها .

تأثير السلوك الإنسانى فى كفاءة المنظمات :

هناك عدة مظاهر لتأثير العضو البشرى فى كفاءة المنظمات ، وتتمثل هذه المظاهر فى أنماط السلوك الصادرة عن الأفراد والجماعات العاملة أو المتعاملة مع المنظمات . ويقصد بالسلوك هنا الأفعال والتصرفات التى يمارسها أعضاء المنظمة أو الأفراد المرتبطين بها أثناء تأدية الواجبات المفروضة عليهم من ناحية أو أثناء إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم من ناحية أخرى .

ويمكن تصنيف السلوك الإنسانى من وجهة نظر المنظمة واحتمالات تاثيره على كفاءتها إلى ثلاثة أقسام هى :

1ـ سلوك معاون للمنظمة فى تحقيق أهدافها : ويتمثل فيما يمارسه المديرون والعاملون فى المنظمة من جهود لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة والتغلب على المشاكل والعقبات التى تعترض تطوير المنظمة .

2ـ سلوك مناقض لأهداف المنظمة ومعوق لنشاطها : ويتمثل فى صدور بعض السلوكيات من أفراد المنظمة أو من أفراد غير أعضاء فيها مثل التكاسل والتباطؤ فى العمل ، والامتناع عن بذل كل الجهد الممكن ، وتجنب المشاركة الفعالة فى حل مشكلات المنظمة ، وتجنب ابتكار أساليب متطورة للمساعدة فى التغلب على ما قد تعانيه المنظمة من نقاط اختناق ، والامتناع عن تقديم الخبرات التى يمتلكها أفراد المنظمة والتى تنطوى على مهارات وخبرات عالية تساعد فى تحقيق أهداف المنظمة أو حجب معلومات مفيدة عن إدارة المنظمة قد تساعدها فى إنجاز أهدافها .

3ـ سلوك محايد لا يؤثر سلبياً أو إيجابياً على كفاءة المنظمة : وهو ذلك النمط من الأفعال والتصرفات التى لا تسبب ضرراً واضحاً بالمنظمة أو أهدافها وفى نفس الوقت فهى لا تقدم أى معونة إيجابية ذات قيمة تنفع المنظمة .

ومن المعروف أن أى إنسان حينما يتصل بمنظمة ما فإنه عادة ما يتخذ أحد القرارات الثلاثة التالية :

1ـ إما أن يقرر المشاركة فى نشاطات المنظمة بشكل إيجابى (وهو من أهم عوامل نجاح المنظمة)

2ـ وإما يقرر الاكتفاء بالعضوية ولايشارك فى أعمال المنظمة بشكل إيجابى (يفشل المنظمة) .

3ـ وإما أن يقرر العمل على إفشال نشاطات المنظمة (يفشل المنظمة)

ويتضح مما سبق أن الفرد إذا اتخذ القرار الثانى أو الثالث فإنه بذلك يناقض مصالح المنظمة ويعمل على تقويض كفاءتها .

الفصل الثانى
كفاءات العمل الميدانى

هناك العديد من الكفاءات المختلفة التى يتطلبها العمل الميدانى ، وهذه الكفاءات ليس بالضرورة أن تتوفر جميعها فيمن يقومون بالعمل الميدانى ، فقد يتطلب العمل الميدانى بعض هذه الكفاءات أو غالبيتها أو كلها ، حيث يتوقف ذلك على طبيعة عمل كل فرد فى المجتمع . وفيما يلى سوف نتناول بالشرح والتحليل هذه الكفاءات .

1- الكفاءة الشخصية :

فى المجتمع البشرى يتفاعل البشر مع بعضهم البعض ، فالأفراد الموجودين داخل المجتمع يتحركون ، يعملون ، يتجهون يميناً وشمالاً وشرقاً وغرباً ، هذا يحب هذا ، ويكره ذلك ، ويود أن يفعل كذا ، ويكره العمل بكذا ، وهذا شخص نشيط وذلك شخص متكاسل ، ألوان وألوان وألوان من البشر يختلفون فى سلوكياتهم وأفعالهم وتصرفاتهم . إذن فمن هو الشخص الذى يتمتع بالكفاءة الشخصية ؟

الشخص الذى يتمتع بالكفاءة الشخصية هو الشخص الذى :

- يستعد باستمرار للتعلم .
- يميل للتعاون مع الغير .
- يسعى إلى صداقة الغير .
- يسمع أكثر مما يتكلم .
- يحب الناس ويحب أن يلتفوا حوله .

- يظهر البشاشة ويتصرف بدعابة ولطف .
- ثابت ولا ينفعل بسهولة .
- يثابر فى العمل .
- لديه القدرة على الاستمرار فى العمل .
- يثق فى الآخرين .
- يفكر فى شعور الآخرين قبا أن يتخذ قراراً .
- يتصف بالشجاعة والصدق .
- متحرك وغير ثابت .
- ديموقراطى .
- قادر على الإبداع .
- يفهم القيم والاتجاهات الاجتماعية السائدة .
- يحب عمله .
- يفى بالوعود .
- يتسم بعقلية متفتحة .
- يحاول اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة .

2ـ كفاءة القدرة على المبادأة :

المبادأة Initiative هى البحث عن الفرص بدافع من الشخص نفسه ، وتحسين هذه الفرص بغرض صالح العمل . أى أنها عبارة عن تجاوز مسئولياتك المحددة بدون انتظار تكليف لك بذلك . والشخص الذى لديه هذه الكفاءة هو الذى يتسم بما يلى :

- يبحث عن مسئوليات إضافية تتجاوز حدود وظيفته المحددة (أى يتحرك الفرد فى حدود ابعد من حدود وظيفته)

- يقوم بأعمال لصالح مجموعة العمل ، ويشترط ألا ينتظر الفرد أن تسلط عليه الأضواء بعدها أو يأخذ مقابل لها ، بل تكون جزء من تكوينه الشخصى .
- يتمسك بفكرة أو مشروع ويتابعه حتى النهاية .
- يقبل المخاطرة بتولى مسئوليات جديدة .
- لا يهمل فى العمل وفى الالتزامات الأساسية لوظيفته .
- يحرص على أن تستفيد إدارته أو زملائه أو عمله من المباداة التى قام بها .
- يأخذ المباداة ذات المستوى العالى والتى تتفق مع خبراته .
- يضع فى اعتباره احتمالات النجاح وتكلفة الفشل (يعمل حساب لكل خطوة) .

3ـ كفاءة تكوين العلاقات الإنسانية :

الشخص الذى تتوفر فيه كفاءة تكوين العلاقات الإنسانية الطيبة هو الذى :

- يؤمن بالعمل الديمقراطى .
- يؤمن بمبدأ المشاركة فى العمل .
- يتيح للآخرين فرص التعبير عن آرائهم .
- يشجع الآخرين على عرض مشكلاتهم .
- يحترم شخصيات الأفراد .
- يساعد الآخرين فى حل مشاكلهم .
- يحترم رأى الآخرين .
- يعامل الآخرين معاملة حسنة وعادلة دون تفرقة لأى سبب كان .
- يشعر الآخرين بأن طموحاتهم وقدراتهم محل اعتبار من جانب السلطات .
- يقدم رغبات الآخرين على رغباته الشخصية .
- يعمل على رفع الروح المعنوية بين الآخرين .
- يشجع على التفكير الجاد فى حل المشكلات .

- يثق في الآخرين .
- يضرب المثل للآخرين فى الاحترام والصدق .
- يتعرف على شعور الآخر ويشعره بالاهتمام .

4ـ كفاءة تكوين شبكة علاقات فعالة :

شبكة العلاقات Net Working هـى مجموعـة مـن الأفـراد ذوى الاهتمامـات المتعددة والمهارات المختلفة والتى يُعجب كل منهم بمواهب الآخر ، ولديهم رغبة قويـة فـى مشاركة الآخرين من المجموعة فى تلك المهارات .

والشخص الذى لديه هذه الكفاءة هو الشخص الذى يتصف بما يلى :

- يعرف كم الأشياء التى يجهلها .
- يعرف ما ينقصه واين يجده .
- يبحث عن الشخص أو المصدر الذى يكتسب منه المعرفة الضرورية لأداء عمله .
- يعرف قيمة الوقت الذى يمكن ان يقضيه فى البحث عـن شـخص أو مـصدر مهـم بالنسبة له .
- يبحث عن قاعدة عريضة من المعرفة خارج تخصصه .
- يستطيع أن يحصل على حلول لبعض مشاكله المعقـدة مـن أشـخاص متخصـصين خارج نطاق عمله .
- يعرف كيف يبنى هذه الشبكة وكيف يحافظ عليها ويقويها .
- يحافظ على أن تكون اللمسة الإنسانية هى مفتاح تقوية هذه الشبكة .

5ـ كفاءة العمل مع الجماعات :

الشخص الذى تتوفر فيه كفاءة العمل مع الجماعات هو الذى :

- يشجع الآخرين على العمل القيادى .
- يهتم بالعمل التعاونى .

- يعاون الجماعة على حل مشاكلها .
- يرسم الطرق المجدية للعمل الجماعى .
- ينمى فى الآخرين مهارة العمل الجمعى السليم .
- يعرف كل جماعة بمهامها .
- يعاون كل جماعة على تحقيق أهدافها .
- يؤمن بأن السيطرة تضعف العمل الجمعى ولا تقويه .
- يحترم الجماعة التى يعمل معها ويثق فيها .
- يعاون الآخرين على إدراك طرق التفكير الجماعى .
- يعاون فى توفير الوسائل التى تساعد على تحقيق أهداف الجماعة .
- يساعد الأعضاء على الشعور بالمسئولية .
- ينمى فى الجماعة روح المشاركة .
- يشجع المواهب داخل الجماعة .
- يقاوم كل ما يقف أمام تحقيق أهداف الجماعة .

6- كفاءة حل المشكلات الجماعية :

عندما يتفاعل أعضاء أى جماعة مع بعضهم البعض ، ونظراً لأن أى جماعة لابد لها من قائد ونمو تنظيمى ، ولذا فإن هناك ردود أفعال تأتى من جانب أعضاء الجماعة ، وتأتى هذه الردود بشكل تالى للكفاءة الأدائية للجماعات .

وتبين أن بحوث الاتصال اهتمت بشكل ملحوظ بتحليل كفاءة حل المشكلات التى تواجهها الجماعة ، وتبين أن شبكة الاتصال المركزية أكثر كفاءة فى حل المشكلات من شبكات الاتصال اللامركزية وذلك فى حالة التعامل مع المشكلات البسيطة .

أما فى حالة التعامل مع المشكلات المعقدة فإن شبكات الاتصال اللامركزية تكون أسرع وأفضل وأكثر كفاءة من شبكات الاتصال المركزية ، وتفسير ذلك أنه حينما يكون

العمل بسيطاً نسبياً ويقتضى مجرد تجميع للمعلومات فإن شبكة الاتصال المركزية تكون أكثر كفاءة ، ولكن عندما يكون العمل أكثر تعقيداً ويحتاج إلى إجراءات يجب القيام بهـا بالنسبة للمعلومات فإن شبكة الاتصال اللامركزية تكون أكثر كفاءة من منظـور الوقـت المستغرق والأخطاء .

هذا وقد بينت إحدى الدراسات أنه فى المشكلات البسيطة فيكون الاتصال المركزى أسرع من اللامركزى والأخطاء التى ترتكب فى الاتصال المركزى أكثر من اللامركزى ، والرسائل المحلية على شبكة الاتصال المركزية تكون قليلة جداً عن اللامركزية ، ودرجة الرضا عن حل المشكلات تكون قليلة فى الاتصال المركزى عنه فى الاتصال اللامركزى .

أما فى حالة المشكلات المعقدة فإن الاتصال اللامركزى هو الأسرع فى حل المشكلة من الاتصال المركزى ، وهو الذى يحمل عدداً أكبر من الرسائل عن المركزى ، وترتكب فيه أخطاء أقل من المركزى ، ودرجة الرضا عن حل المشكلة تكون أكبر من المركزى .

7ـ كفاءة إدارة الوقت :

بداية هناك ثلاثة تقديرات للموقف اللازم لتنفيذ أى نشاط هى :

1ـ وقت متشائم : وهو أطول وقت ممكن تنفيذ النشاط من خلاله .

2ـ وقت متفائل : وهو أقصر وقت ممكن تنفيذ النشاط من خلاله .

3ـ وقت أكثر احتمالاً : وهو أكثر وقت محتمل أن ينفذ فيه النشاط .

والإنسان الذى يتصف بالكفاءة فى إدارة الوقت Time – Management هو الذى يستطيع أن يتجنب لصوص سرقة الوقت وهم :

- المقاطعة التليفونية .
- المقاطعات الشخصية .
- الاجتماعات .

- التأجيل والمماطلة .
- العمل الورقى .
- البوستة .
- التقارير .
- اختلاط الأولويات .
- المجهود المضاعف .
- عدم التنظيم .
- العلاقات الاجتماعية .
- سوء التخطيط .
- عدم القدرة على قول لا .
- المعدات غير الملائمة .

ولكى يدير الفرد الوقت بكفاءة عليه وضع استراتيجية شخصية للتعامل مع كل لص من هؤلاء اللصوص ، وليعلم أنه إذا ضاعت منه دقيقة فإنه اضاع ساعة ، وإذا ما ضاعت منه ساعة فإنه قد أضاع يوماً وإذا ما ضاع منه يوماً فإنه قد أضاع حياته .

8ـ كفاءة إدارة الذات :

إدارة الذات Self – Management تعتمد على شخصية الفرد نفسه ، وهو نفسه الوحيد القادر على إعداد نموذج لنفسه لكى يديرها ، وعليه أن يجد أسلوبه من خلال معرفته بإمكانياته الذاتية ، والشخص الذى تتوفر فيه كفاءة إدارة الذات هو الذى :

- يسعى دائماً للوصول لمستوى التدقيق فى الأداء ولا يرضى عن الجودة بديلاً .
- يراجع إنجازاته دورياً .
- يبتكر اساليب لزيادة فعاليته .
- يراقب أداء المتميزين فى العمل ويتعلم منهم .

- لا يخاف من التغيير والخروج من التقليدية والمناطق الآمنة .
- يتخلص من كل ما يكبل انطلاقه .
- يقلل من سلوكيات العزلة عن الآخرين .
- يتجنب أزمات الوقت .
- يخطط جيداً للمشاكل المحتملة .
- يتحكم فى أخطائه الشخصية .
- يحدد لنفسه مهام مثيرة للاهتمام ومتحدية للقدرات .

9ـ كفاءة امتلاك الرؤية الذاتية المتفردة :

الرؤية الذاتية المتفردة Perspective تعنى أن الشخص يكون لديه منظور خاص به ورؤية مستقبلية وفهم واضح لما يدور حوله من أمور وأحداث ، ومعرفة وجهة نظر الآخرين حتى الناقدين منهم ، وذلك لكى يحصل على فهم واضح يحدد مدى ارتباط عمله بمجهودات باقى مجموعة العمل .

والشخص الذى يتمتع بهذه الكفاءة هو الذى :

- يقوم بإنجاز عمله عن طريق توظيف عدة منظورات خاصة به من خلال قدراته الفنية .
- يضبف على إجراءات الأداء صفته الذاتية .
- لديه القدرة على الحكم على الأمور من منظوره الخاص والتى عن طريقها يختار المهام التى يبدأ بها وأفضل الطرق لأدائها .
- يستطيع أن يستخدم اصغر كمية من الطاقة لإنتاج أعلى معدل .
- لديه تدفق فى المهارات لا يتوقف بسبب تطويره المستمر لمنظوره الخاص .

- يتحرك خارج حدود التقليدية ويستخدم ما اكتسبه فى صنع نموذج إدراكى مميز خاص به لا يمكن تقليده ، ويستطيع الخروج منه إذا وصل لدرجة الملل أو التعود أو الأبدية .

10ـ كفاءة التابع النجم :

هناك اعتقاد سائد بأن القيادة شيء مميز نطمع أن نصل له ، والتابعية شيء مخز يجب أن نبتعد عنه ولكن التابعية غير ذلك ، فالتابعية Followership تعنى " بناء استراتيجية عمل تظهر مدى تفاعل الفرد مع قادته وتوضع علاقاته بأصحاب القوة من السلطة فى العمل "

والشخص الكفء هو الذى يهرف جيداً كيف يلعب دور التابع النجم ويسقط من حسابه الفكرة الشائعة عن التابعية . فالتابعية الذكية هى العمل بإخلاص لانجاح العمل والممارسة الاستقلالية الفردية وتكوين رأى خاص عن الأهداف والواجبات والمشاكل المتوقعة وطرق واساليب العمل .

والشخص الذى لديه كفاءة التابعية هو الذى :

- يفكر لنفسه باستمرار ، ولايتبع بطريقة عمياء بل يناقش ويفكر بإيجابية وفقاً لمصلحة العمل .
- ينفذ العمل بطاقة عالية ويهتم تماماً بسياسة المنظمة .
- لديه مباداة شخصية وحلول ابتكارية للمشاكل .
- يضع إمكانياته فى مصلحة العمل ويحارب البيروقراطية .
- يقبل التحدى فى إنجاز المشروعات .
- يكون موضع ثقة الجميع فى حسن التصرف وحل المشكلات .
- يتمتع باستقلالية عالية ويتحمل المسئولية فى إبداء الرأى .
- يبحث عن الحقائق ويترك الشائعات ويسعى للنصح عن طريق استشارة الخبراء .

11ـ كفاءة إدارة الذكاء التنظيمى :

الذكاء التنظيمى Organizational Savvy هو القدرة الذكية على التعامل مع الاهتمامات المتنافسة وترويج أفكارك البناءة وحل الصراعات التى تواجهك والعمل على تحقيق المنظمة لأهدافها ورؤيتها .

والشخص الذى يتمتع بهذا الذكاء التنظيمى هو الذى :

- يفهم جيداً إيتكيت التعامل داخل المنظمة ويفهم قوانينها الخاصة .
- يتعامل وفقاً لإطار المنظمة ولا يخرج عنه ويتبنى رموزه .
- يكون علاقات شخصية يمكن من خلالها الحصول على كل ما يريد من معاونة ودعم .
- يدير الصراعات داخل المنظمة بكفاءة واقتدار .
- يتفاعل بسرعة مع الصراعات الموجودة ويديرها مستخدماً ذكائه التنظيمى فى مواجهتها .
- يخلق لنفسه محراب خاص به يجعله مختلفاً عن الآخرين ، يتكون من قيمه وسلوكه واخلاقياته واهتماماته وسمعته وشهرته التى يستطيع أن يجذب الآخرين إليه دون أى ضغوط .

12ـ كفاءة تحفيز الآخرين على العمل بنجاح :

الإنسان بطبيعته لا يشعر بقيمة عمله إذا افتقد عنصر التحفيز Motivation وحينما يكون الشخص محفزاً فإنه يصل لقمة مستوى الأداء . وقبل أن نتحدث عن كفاءة التحفيز من المهم أن نعرض أسرع عشرة أمور تتسبب فى إحباط الآخرين العاملين معك وهى :

1ـ التغيير المستمر فى الأسلوب الإدارى مما يؤدى إلى عدم الاستقرار .

2ـ الرواتب غير المجزية التى تدفع العاملين لترك العمل .

3- سوء المعاملة والنقد اللازع أمام الآخرين .

4- الآمال الكاذبة والوعود التى لا تنفذ والتى تؤدى لفقدان الثقة .

5- الروتين المتكرر للعاملين .

6- المنتجات السيئة وضعف الجودة مما تضعف إحساس العاملين بالفخر.

7- الأهداف المتعارضة التى تسبب الارتباك والغموض.

8- كثرة اللوم خاصة إذا ما تعرض الفرد للفشل .

9- المحاباة التى تفتح باب الشائعات .

10- السلوك الشخصى والطريقة التى تقابل بها المرءوسين .

ولكن هناك طرقاً كثيرة للتحفيز ، والشخص الذى يتمتع بهذه الكفاءة هو الذى:

- يوجه الشكر علانية وباستمرار للعاملين معه وللمتفوقين فى العمل .
- يعطى المكافآت بعد الأداء الجيد مباشرة .
- ينظم رحلات مجانية ويعطى هدايا رمزية .
- لا يلجأ لشغل مناصب قيادية من خارج العاملين مما يعطيهم دفعة لتحقيق نتائج أفضل .
- يحرص على تدريب العاملين ليجعلهم أكثر ثقة فى عملهم .
- لا يضع ثقته فى اشخاص لا يستحقون هذه الثقة . أى يعطى كل ذى حق حقه ويبتعد عن المحاباة .
- يشرك العاملين معه فى تحديد الأهداف وفى صنع القرار .
- يستغل ما لدى العاملين من قدرات ترفع من تقدير الذات والإحساس بقيمة النفس.
- ينسب الفضل لأهله بعدل وعدم تحيز .
- يعطى العاملين التفويض المناسب لتنمية مهاراتهم وزيادة إنتاجهم .

- يطلع العاملين على ما يحدث من تغيرات .
- يساعد العاملين على النمو والإرتقاء .
- يحترم أوقات العاملين ، ويهتم بهم كثيراً ، ويقيم بينه وبينهم علاقات وطيـدة فـى كافة المناسبات .
- يعطى العاملين معه الفرصة للقيام بأعمال جديدة مبتكرة .

13ـ كفاءة التخطيط للأعمال والأنشطة :

الشخص الذى يتصف بكفاءة التخطيط هو الذى :

- يدرس الواقع المادى والبشرى .
- يستطيع صياغة أهداف سلوكية .
- يعرف أنواع الأهداف التعليمية ومستوياتهم ومواصفاتها .
- يؤمن بأهمية تحديد الأهداف .
- يضع سياسة للعمل فى مهنته .
- يضع خططاً لتنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف .
- يحدد أنواع الأنشطة اللازمة .
- يحدد المصادر والموارد المطلوبة .
- يحدد الأولويات التنفيذية .
- يحسن استخدام الوقت وتنظيمه .
- يستطيع تقييم الخطة وتصحيح مساراتها .
- يستطيع الاستفادة من نتائج تقيم الخطة .
- يعرف كيفية استخدام الطرق الصحيحة للتعامل مع الظروف الطارئة .
- يستطيع استثمار الخدمات والموارد المتاحة .
- يستطيع تحديد الاحتياجات البشرية اللازمة .

- يستطيع الاتصال بالجهات المعنية .
- يستطيع توزيع العمل والأنشطة .
- يحسن إعداد البيانات الإحصائية والتقارير اللازمة عن الموقف .

14- كفاءة تحديد ووضع الأهداف :

ليس كل شخص يستطيع أن يحدد أهدافه أو أهداف منظمته بكفاءة ، إن تحديد أو وضع الهدف Goal Setting هو الطريق نحو الإنجازات .

والشخص الذى لديه كفاءة وضع الأهداف هو الذى :

- يعرف ماذا يريد ، وما هو حلمه الذي يرغب فى تحقيقه .
- يضع هدفاً واقعياً محدد المعالم .
- تكون لديه الرغبة القوية فى تحقيق الأهداف .
- يضع تصور وتخيل عن كيفية تحقيق الهدف وهذه هى الخطوة الأولى فى الإبداع .
- يتخذ قراراً واعياً للتنفيذ ، حيث يقوم بتسجيل الهدف كتابة ويضعه باستمرار نصب عينيه .
- يضع إطاراً زمنياً لتحقيق الهدف لكى يصبح أكثر إلتزاماً .
- يحدد مزاياه وعيوبه ومن الذى يمكن أن يساعده فى تنفيذ الهدف .
- يستطيع أن يحدد العقبات التى تقف فى طريق تحقيق الهدف ، وكيفية التصرف فيها
- ينفذ الهدف ولا يكتفى بالتمنى .
- يقيم التنفيذ ويقوم بتصحيح الخطأ ويستمر فى الإصرار على استكمال التنفيذ

15- كفاءة تنظيم العمل :

الشخص الذى يمتلك هذه الكفاءة هو الذى :

- يحدد أهداف التنظيم .
- يربط بين الأهداف وبين حاجات العاملين بالتنظيم .

- لايبدأ بتغييرات شاملة داخل المنظمة .
- يحدد مواصفات شاغلى الوظائف داخل التنظيم .
- يحدد الأعمال المختلفة فى إطار التنظيم .
- يستطيع تحليل الوظائف والأعمال المختلفة بالتنظيم .
- يشرف على وضع الجداول الزمنية الخاصة بأهداف التنظيم وأدائه .
- يعاون العاملين الجدد ويشجع العاملين القدامى .
- يؤمن بقدرة الآخرين على العمل والإنتاج .
- يوزع المسئوليات بعدالة على الأعضاء .
- يفوض سلطاته للآخرين .
- يحدد الموارد والمصادر المتاحة للتنظيم .
- ينسق العمل بين الأفراد والجماعات .
- يشرف على أنشطة التنظيم .
- يعد للاجتماعات المختلفة بشكل جيد .

16- كفاءة الإشراف على العمل :

الشخص الذى تتوفر فيه كفاءة الإشرف على العمل هو الذى :

- يعرف فلسفة النظام الذى يعمل فيه .
- يقبل فلسفة النظام .
- يؤمن بسلامة أهداف النظام .
- يعرف المصادر التى تساعد على تطوير النظام .
- يكيف المنهج مع البيئة التى يعمل فيها النظام .
- يعرف ويتكيف مع حاجات النظام .
- يعتبر نفسه المسئول عن تحسين النظام .

- يتدارس مع العاملين طرق تطوير النظام .
- ييسر المعلومات لكل من يطلبها .
- يحتفظ بسجلات وبيانات عن كل ما يخص النظام .
- يشجع على توفير الاحترام المتبادل بين الأعضاء .
- يقوى ويشجع المواهب الخاصة داخل النظام .
- يتعرف على العمل الجيد ويعرف الآخرين به .
- يقف على نواحى الضعف والقصور ويحاول علاجها .
- يمارس العملية الديموقراطية .
- يحاول التعرف على سلوكيات العاملين بالنظام والتعامل معها .
- يعقد ندوات وبرامج تدريبية ويهيئ فرص النمو المهنى للعاملين .
- يحاول خلق مناخ طيب بين كل العاملين فى التنظيم .
- يستفيد من خبرات السابقين له والعاملين معه .
- يتجنب الإساءة إلى المشرفين السابقين .
- يهيئ الفرصة بين العاملين للخلق والابتكار .
- يكلف العاملين بأعمال تتفق مع إمكاناتهم .
- يتجنب الدخول فى معارك مع معارضيه .
- يبحث عن الصفات الحسنة فى الآخرين .

17ـ كفاءة اتخاذ القرار :

اتخاذ القرار Decision Making يتوقف على نوع شخصية متخذ القرار ، ومتخذى القرارات ثمانية انواع من الأشخاص هم :

- محب المخاطرة : وهو قوى الشخصية ، نافذ الصبر ، متسرع .
- المتردد : وهو يغير قراراته ، ويشيع الفوضوى والارتباك .

- المنطقى : وهو يجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات . قد يأتى قراره متأخراً .
- المحقق كثير الشكوك : وهو الذى يحقق بنفسه وهو كثير السؤال والشك .
- العاطفى : وهو يستخدم مشاعره وحواسه ولا يحب أن يحرج أحد .
- الديموقراطى : وهو الذى يتخذ القرارات بشكل جماعى ، ويفضل تأييد أعضاء الفريق له .
- صاحب قرار آخر لحظة : وهو الذى ينتظر آخر دقيقة أو حتى يقع تحت ضغط لاتخاذ القرار .

والشخص الذى يتمتع بالقدرة على اتخاذ قرار صائب هو الشخص الذى :

- يتعود على اتخاذ قرارات يومية وبصورة متكررة حتى ولو كانت غير هامة .
- يتعلم من خبراته السابقة ويستفيد من أخطائه ونجاحاته أيضاً .
- يستثير الخبراء ويتعلم منهم صنع القرار .
- ينظر للموقف من وجهة نظر شخص آخر .
- لا يتحيز لموقف دون آخر ويدرس وجهات النظر المختلفة .
- يؤسس قراراته على حقائق وليس على نفوذ المنصب .
- ينفذ ما قرره حتى يضمن لقراره النجاح .
- يكون مرناً ومستعداً لإجراء التعديلات إذا لزم الأمر .
- يتجنب التعميم ويكون أكثر تحديداً .
- يتابع لكى يتأكد من جدية التنفيذ .
- يشرك الأعضاء فى المشكلات المختلفة .
- يشرك الآخرين فى دراسة القرار .
- يشرك الأعضاء فى وضع البدائل المختلفة لحل المشاكل وتقييم هذه البدائل .
- يتخذ القرار المناسب فى التوقيت المناسب .

- يخبر العاملين والمعنيين بالقرار فى حينه .
- يتقبل ردود الفعل الناتجة عن اتخاذ القرار .
- يهيئ البيئة المختصة لتنفيذ القرار .
- يقيم القرارات التى يتخذها ويستفيد من هذا التقييم .

18ـ كفاءة النواحى المالية والإدارية :

الشخص الذى تتوفر لديه كفاءة النواحى المالية والإدارية هو الذى :

- يشرف على الشئون المالية فى منظمته .
- يعرف اختصاصات كل موظف مالى وإدارى .
- يضع موازنة المنظمة أو يشارك فيها .
- يعرف مسئولياته واختصاصاته المالية والإدارية .
- يعرف كل واحد بمسئولياته منعاً للازدواجية والتضارب والتداخل فى الأعمال .
- يعرف القوانين واللوائح والقرارات المالية والإدارية .
- يتخذ قرارات إسناد الأعمال المختلفة للموظفين .
- يحتفظ بسجلات كاملة عن العاملين .
- يوزع الأعمال على العاملين .
- يراقب العمل بشكل مستمر للتأكد من انتظام العمل .
- يبلغ الجهات المسئولة بالمخالفات الإدارية .
- يقوم بجرد خزينة المنظمة من وقت لآخر .
- يلتزم بأحكام اللوائح المالية .
- يتابع قيام المنظمة بالرد على المكاتبات فى الوقت المناسب .
- يعرف احتياجات المنظمة من أدوات ومعدات وأجهزة .

- يلبى قدر الإمكان حاجات المنظمة من المبانى والتجهيزات والمعدات والأدوات وينظم استخدامها .

19ـ كفاءة التقييم :

الشخص الذى يتصف بكفاءة التقييم هو الذى :

- يؤمن بأن التقييم ضرورة لتحسين العمل والتقدم فيه .
- يضع أهدافاً للتقييم .
- يضع محكات ومعايير للتقييم بشكل علمى سليم غير متحيز .
- يراجع الخطط الموضوعة فى ضوء معايير التقييم .
- يحاول تصحيح مسار العمل وفقاً للمعايير الموضوعة .
- يصدر أحكامه على أساس الحقائق .
- يعرف أنواع المقاييس والاختبارات وشروطها .
- يستطيع أن يضع اختبارات للتقييم .
- يساعد الآخرين على تصحيح أخطائهم .
- يستطيع تقييم نفسه وإصلاح ما يقصر فيه .
- يهتم بأن يترك التقييم أثراً طيباً لدى الآخرين .

20ـ كفاءة مواجهة التوتر وضغوط العمل :

تقريباً لا يوجد أحد من البشر فى هذه الدنيا لا يتوتر فى داخله ولا يغضب وأسباب التوتر وضغوط العمل Stress هى :

1ـ عدم القدرة على اتخاذ قرار .

2ـ الشك وعدم التأكد والوقوع فى مشاكل غير محددة المعالم .

3ـ الإجهاد المتواصل فى العمل والتركيز على النتائج بغض النظر عن ساعات العمل المحددة .

4- الإلحاح وعدم تحديد الأولويات والتخطيط السيئ .

5- كثرة المسئوليات بدون سلطات .

6- عدم الثقة فى الحصول على الترقية والاطمئنان على المستقبل الوظيفى .

7- العزلة عن الآخرين وعدم إشراكهم معك فى متاعبك .

8- عدم التنظيم والفوضى الكثيرة وضياع الأوراق وخلط الموضوعات .

9- زيادة الوزن وعدم القدرة على تحسينه .

10- الآلام الجسدية والنفسية التى تسبب الأرق والقلق والاضطرابات والخوف .

وبناء على ماسبق فإن هناك تركيبة خاصة للدفاع عن النفس ضد التوتر والشخص الذى يستطيع أن ينفذها هو الشخص الكفء فى مواجهة التوتر وضغوط العمل .

فالشخص الكفء فى مواجهة التوتر وضغوط العمل هو الذى :

- يفوض بعض سلطاته للآخرين حتى يعطى لنفسه مزيداً من الوقت فى التعامل مع الأمور الأكثر أهمية .
- ينظم وقته وعمله حتى لايقع فى العديد من المواقف التى تسبب التوتر .
- يعمل بروح الفريق مما يرفع الأعباء من على كاهله .
- يتوقع المواقف التى تسبب التوتر ويرغب لحلها بهدوء وإتقان .
- لا يشغل نفسه بمشاكل قد يتم حلها فى وقت لاحق .
- يستطيع أن يؤجل التوتر بمعنى أنه قد يتوتر لتوقعه حدوث شئ معين قد لا يحدث أو سيحدث بعد فترة طويلة .
- يحاول الاسترخاء ويعطى لنفسه راحة ذهنية ولو لدقائق معدودة يتخيل فيها كل ما حوله .
- يعطى لنفسه بعض الاهتمامات الخاصة كالهوايات والرياضة .
- يحاول نسيان التوتر لبعض الوقت ، ويدرب نفسه على ذلك .

- يفكر دائماً فى المقولة الشهيرة " ليس هناك توتر فى العالم ولكن هنـاك أشـخاص يفكرون فى أشياء تدعو إلى التوتر "

21ـ كفاءة تحقيق الاتصال مع الآخرين :

إن تحقيق الاتصال Communication مع الآخرين يعتبر فناً رفيعـاً يحـاول ان يخلـق نوعاً من الألفة مع الشخص الآخر .

وفى هذا الصدد فإن هناك نوعيات من البشر والشخصيات قد تقابلـك فكيـف تتعامـل معهم وهذه النوعيات هى :

1ـ الشخص الثورى : وهو الشخص الذى يتسم بأنه نافـذ الـصبر ، وكـثير التهديـد والوعيد ، ويجيد فن المناورة .

2ـ الشخص المفجر : وهو كـثير الـشكوك لايمكـن الـسيطرة عليـه ، كـثير الـصراخ والتحدث بصوت عال فى كل الأحوال .

3ـ الشخص اللوام : وهو الذى يتخذ موقف دفاعي ، ويعتقد أن الجميـع مخطئـون ، ويلقى باللوم على الكل .

4ـ الشخص كثير الشكوى : وهو اذى يجد أخطاء فى كل ما حوله ، ولا يهتم بإيجـاد الحلول .

5ـ الشخص السلبى : وهو الذى لا يتفاعل مع الآخرين بإيجابيـة ، وكـثير الـتهكم، وينعزل عن المواقف .

6ـ الشخص الظريف جداً : وهو الذى يحب كل من حوله ، ويتفق معك فى كل شئ ، دائم الاعتزار .

7ـ الشخص الصامت : وهو الذى يبدى رأياً أبداً ، ولايشعر بقيمة نفسه .

8ـ الشخص البالون : وهو الشخص الذى يتصرف كخبير ببواطن الأمور وهو لـيس كذلك ، يطلب الإعجاب على إنجازات ليس له يد فيها .

فهؤلاء الأشخاص كيف نتعامل معهم ، كيف تكون كفء فى التعامل معهم؟

اتبع مايلى :

1ـ بالنسبة للشخص الثورى والمفجر : امنحهم الوقت للهدوء ، ولا تتحداهم ، شتت أفكارهم ، لا تجادلهم ، عبر عن رأيك بصراحة ، لا تظهر خوفك منهم .

2ـ بالنسبة للشخص اللوام وكثير الشكوى والسلبى : اهتم بالاستماع إليهم ، ولا توافق على ما يقولون ، لا تعتذر لهم ، لا تقدم لهم حلولاً جاهزة بل اطلب منهم تقديم الحلول .

3ـ بالنسبة للشخص الظريف جداً : تعامل معه بصفنه عضواً فى الفريق يسرى عليه ما يسرى على باقى الأعضاء .

4ـ بالنسبة للشخص الصامت : شجعه على الحديث ، وجه إليه أسئلة مفتوحة ، استمع غليه بإهتمام ، اطلب رأيه فى بعض الأمور .

5ـ بالنسبة للشخص البالون : تعامل معه عن طريق توضيح الحقيقة بلباقة ، وبرهن عليها بالوقائع .

وأخيراً بصفة عامة : فإن الاتصال الناجح يحتاج منك إلى :

الإنصات الجيد – الابتسامة – تلاقى العيون – التركيز على النوايا – التوضيح – إعادة الصياغة – مد يد العون – المتابعة .

والشخص الذى يتميز بكفاءة الاتصال هو الذى :

- يمتلك مهارات الاتصال .
- يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين .
- يشجع الأفراد على القيام بالاتصال به حينما يريدون .
- يشجع الآخرين على زيارة المنظمة .
- يوفر طرقاً متعددة للاتصال الداخلى والخارجى سواء كان أفقياً أو رأسياً .

- يشجع إدارة الاجتماعات وجلسات العمل .
- يوفر قاعدة للبيانات والمعلومات .
- يعمل على إزالة معوقات عملية الاتصال .
- يسعى لتحقيق أهداف عملية الاتصال .
- يفتح بابه لمن يريد مقابلته .

22ـ كفاءة التفويض :

التفويض Delegation هو الطريق نحو الحرية ، وهناك مقولة شهيرة هى " إن المرء الذى يقبض بيديه على شيئين معاً فإن احدهما سينزلق من قبضته " ومعظم المديرين لديهم تخوف وحساسية من التفويض وذلك لخوفهم من فقد السيطرة وضياع الوقت وضياع التقدير والخوف من اللوم . ولكن التفويض يعود على المديرين بفوائد كثيرة منها إدارة الوقت ، وزيادة الإنتاجية ، وبناء فريق قائم على الثقة ، وزيادة رضى العاملين وزيادة التحفيز ، وتحقيق سيطرة أكبر ، وتقييم أفضل للعاملين ، وتقليل التوتر ، والتقدم الشخصى .

ولكى تكون لديك كفاءة القيام بعملية التفويض عليك أن :

- تحدد بالضبط ما هى الأعمال التى سوف تقوم بتفويضها .
- تحديد كيفية القيام بهذا التفويض .
- تجعل التفويض جزء وعادة من أسلوبك القيادى .
- إذا حدث ولم تحصل على النتائج المرغوبة بسرعة فلا تدع ذلك يقلقك ولا تتوقف بل استمر فى التفويض .
- تضع نصب عينيك أنه " فى مقدورك أن تقوم بتفويض عمل ما ولكن ليس فى إمكانك التخلى عن مسئوليتك فى هذا العمل "

23ـ كفاءة مواجهة غضب الغير منك :

يواجه الفرد دائماً أو فى أحيان كثيرة بغضب الآخرين من خلال تفاعلاته اليومية معهم سواء أكانوا زملائه أو عملائه أو أفراد جماعته فهم يغضبون منه لسبب أو لأكثر من سبب ، فكيف يتعامل معهم ، وكيف يواجه غضبهم ؟ هناك عدة أمور لو استطاع الفرد تنفيذها لأصبح ذو كفاءة فى مواجهة غضب الغير وهى :

- إهمال التحديات الشخصية .
- السماح للغير أن يفرغوا شحنة الغضب لدقيقة أو دقيقتين ثم قاطعه ، ولا تسمح له بالاستمرار فى العبث الشخصى بشحنة الغضب التى يحملها .
- تحمل جزء من المسئولية .
- وضع إطار لخطة فورية لمعالجة الموضوع .
- تحاشى أخطاء الآخرين ببذل الجهد فى سبيل تحقيق ذلك .

24ـ كفاءة التعامل اليومى مع المرءوسين :

أولاً : لما نفشل أحياناً فى التعامل مع المرءوسين ؟ الأسباب هى :

1ـ نحن دائماً ما ندير مناقشاتنا مع المرءوسين وأذهاننا مشغولة بموضوعات وأمور أخرى .

2ـ نحن دائماً نفترض أننا نعرف ما سيقوله المرءوسين مسبقاً وسواء كان ذلك سيثير اهتمامهم أم لا .

3ـ نحن نضع مرءوسينا فى ذيل قائمة أولوياتنا ، ونتذكرهم فى الأوقات الحرجة فقط

4ـ نحن نفضل دائماً التعامل مع المرءوسين بعواطفنا الغير ملائمة لهم .

ولكى يكون لديك كفاءة التعامل اليومى مع المرءوسين يجب أن تتبع الآتى :

- حاول توصيل الرسالة المطلوبة للمرءوسين بطريقة مباشرة وواضحة تتناسب مع مستوى إدراكهم .

- حاول أن تتذكر أثر ووقع كلمات الثناء والإطراء على معنوية المرءوسين.
- خصص مساحة من الوقت للمرءوسين لكى يعبروا لك عن أنفسهم ومشاكلهم ورأيهم .
- تجنب إلقاء البيانات المتكررة على المرءوسين .
- إسأل نفسك عن الاسباب التى أدت إلى وجود مشاكل بين المرءوسين .
- إهمل الأسئلة الاستفزازية والعصبية وخاصة الموجهة للمرءوسين عند تعاملك مع أى مشكلة .
- حاول أن تدعم المرءوسين بحماس فى مواقفهم الإيجابية .
- اطلب النصيحة من المرءوسين إذا لزم الأمر.
- تعامل مع المرءوسين بأسمائهم .
- إعرف متى يلتمس منك المرءوسين المديح والثناء .

25ـ كفاءة اكتساب احترام المرءوسين لك :

هناك بعض الأفكار يمكن أن تفعلها حتى تكتسب احترام المرءوسين لك وبذلك تتصف بأن لديك كفاءة فى ذلك ، وهذه الأفكار هى :

- إذا كنت مخطئ فى أمر ما فاعترف بخطئك أمامهم .
- ركز على بعض الجوانب الإيجابية فى شخصية المرءوسين .
- اذكر باستحسان انطباعاتك الأولية عن المرءوسين .
- إكسر حدة العمل بربط ذلك ببعض الجوانب الخاصة بك لتوليد علاقات اجتماعية معهم .
- إدخل بعض الفكاهة عند الضرورة عندما تتحدث معهم .
- عامل المرءوسين باعتبارهم خبراء وليس أدوات .
- إشراك المرءوسين فى وضع القرارات التى قد تؤثر عليهم .

- إشراك المرءوسين فى حل المشكلات التى تواجه العمل والتى تؤثر عليه .

26ـ كفاءة إدارة الصراعات داخل المنظمة :

هناك مجموعة من الألفاظ والعبارات تتكرر دائماً بين العاملين فى أى منشأة وهى تدل عن وجود مواقف متصارع عليها أى وجود صراع داخل المنشأة وتدل طريقة التلفظ بها ونطقها على درجة التأثر من هذا الصراع . وهذه الألفاظ مثل :

- لا بكل ماتحمله الكلمة من معنى .
- ماذا ؟ هل تمرح ؟ هل تسخر من . . . . . .
- لا أعرف شئ عن ذلك .
- دعنا نفكر بطريقة أخرى .
- هل أمعنت التفكير فى كذا .

ومن لديه كفاءة إدارة الصراعات هو الشخص الذى :

- يعرف أن هناك صراعات علنية وأخرى خفية لا يصرح بها إلا بعد جهد .
- يعرف أن هناك صراعات تبقى غامضة ودفينة لأكثر من شهور أو أعوام ولكنها فى كل الأحوال لابد وأن يأتى عليها يوم وتظهر .
- يتحاشى العمل بمبدأ المكسب والخسارة .
- يفهم لغة العيون التى يتحدث بها من حوله ، ويلاحظ التصرفات غير المريحة منهم
- يحاول طرق سبل حل المشكلات قبل خروجها من اليد .
- يشعر الجميع بأننا فى مأزق مشترك ويجب العمل على الخروج منه .
- يلزم الجميع (أطراف الصراع) بما تم الاتفاق عليه .
- يتابع بكل اهتمام ما تم الالتزام به .

27ـ كفاءة ربط المنظمة بالبيئة المحيطة .

الشخص الذى يتصف بكفاءة ربط المنظمة التى يعمل فيها بالبيئة المحيطة هو الذى :

- يؤمن بأهمية العمليات الاجتماعية .
- يؤمن بأن المنظمة جزء من المجتمع .
- يؤمن بأن المنظمة صورة مصغرة للمجتمع وتعبر عنه .
- يؤمن بدور المنظمة فى خدمة المجتمع .
- يعرف أساليب ربط المنظمة بالبيئة .
- يحدد مصادر البيئة التى يمكن أن تستفيد منها .
- يحدد طرق خدمة البيئة .
- يحدد مشكلات البيئة ويحاول المشاركة فى حلها .
- يحاول إشراك المنظمة فى دراسة وحل المشكلات البيئية .
- يدعو ممثلين للمجتمع المحلى لزيارة المنظمة .
- يربط المنظمة بالمنظمات الأخرى الموجودة فى المجتمع .
- يعبئ الجهود التطوعية لدعم المنظمة .
- يتفق مع المسئولين على رعاية أنشطة المنظمة .

28ـ كفاءة إدارة المنظمات والمؤسسات متعددة الثقافات :

يتزايد الاهتمام اليوم بموضوع الثقافات المتعددة ، وقد بدأ حدوث ذلك فى الربع الأخير من القرن العشرين ، حينما أصبحت الشعوب أكثر علماً ، وأكثر اختلافاً وأقل عزلة . ومع الاهتمام المتزايد بالأسواق العالمية ، وتبادل التجارة الدولية ، وظهور التكتلات الاقتصادية ، ومع التقدم المزهل فى تكنولوجيا الاتصالات والنقل ازداد التفاعل الثقافى للدول التى تشترك فى هذه التكتلات الاقتصادية . ومن هنا ظهرت أهمية إدارة الثقافات المتعددة .

فالمدير الكفء لمؤسسة متعددة الثقافات هو الذى يتصف بما يلى :

- يفكر فيما وراء الأحداث المحلية ، ويحول المواقف السلبية إلى مكاسب إيجابية .
- يتحول وبسرعة من الفكر القديم التقليدى إلى الفكر الجديد الابتكارى .
- يعيد تشكيل الافتراضات والتصورات والمعايير الثقافية .
- يعيد برمجة الخرائط الذهنية للأفراد .
- يتأقلم وبسرعة مع الظروف الجديدة وغير المتوقعة .
- يسهل عليه التعامل مع الخبرات المتعددة .
- يكتسب صفات الثقافات الأخرى كلما أتيحت له الفرصة .
- العمل بكفاءة فى البيئات متعددة الجنسيات والثقافات .
- ينتهز الفرص المتاحة لاكتساب مهارات الثقافات الأخرى .
- يصيغ سيناريوهات تفاؤلية وعملية تجاه المستقبل .

الفصل الثالث
الفعالية

الفعالية من المفاهيم التى تلتصق التصاقاً وثيقاً بالكفاءة ، فماذا تعنى الكفاءة؟ وكيف يمكن تفسيرها ؟ وما أهم المصادر التى تتأثر بها ؟ وهل تختلف عن الكفاءة؟ وهل تسهم فى النهوض بالبيئة من خلال الأفراد المتصفين بها ؟ . كل هذه الأسئلة شائكة تحيط بالموضوع ، وتحتاج إلى تفسير وتوضيح .

وبداية الأمر نضع فرضية هامة هى " هل يستطيع الإنسان أن يعيش فى عزلة اجتماعية دون ارتباط بالآخرين ؟ أو دون التعرض للأحداث والصعوبات والمشكلات المتوالية فى الحياة " الإجابة على هذه الفرضية لا يمكن حدوث ذلك ، لايوجد فى المجتمع البشرى من يعيش فى عزلة اجتماعية تامة .

من هذا المنطلق فأصبحت الفرضية السابقة لا وجود لها فى الحياة البشرية، بل حتى فى الحيوانات والطيور والحشرات وكافة المخلوقات التى تدب فيها الحياة، والوضع الطبيعى هنا هو أن الإنسان بطبيعة الحال لابد أن يشارك مع الآخرين فى إحداث التغيير الفعال فى البيئة التى يعيش فيها ، ومع المواقف التى يتعرض لها ، حتى يكون لديه القدرة على حل المشكلات والتغلب على العقبات التى تواجهه ويحسن الأوضاع التى تحيط به .

والخلاصة هى أنه كلما كان الإنسان واثقاً بنفسه وبقدرته على ضبط البيئة كلما استطاع أن يتعامل مع حياته بصورة أكثر فعالية .

مفهوم الفعالية ([1]) :

يمكن توضيح مفهوم الفعالية من خلال وجهتى النظر اللغوية والاجتماعية وذلك فيما يلى :

1ـ مفهوم الفعالية لغوياً :

ـ يقال فى المعجم الوجيز فعل الشئ فعلاً وفعالاً أى عمله ، والفعل هو العمل ، وتفاعل أى أثر فى الآخر وتأثر به ، والفعال هو الفعل سواء أكان حسناً أو قبيحاً إذا كان من فاعل واحد ، أو الفعال هو العمل الحميد .

ولهذا فالفعالية فى اللغة هنا تعنى " القدرة على التأثير والتأثر الفعلى "

- فى قاموس Michael West, The New Metheed English Dictionary وقاموس Thorndike – Barnhart فإن الفعالية تعنى امتلاك القوة للوصول إلى نتيجة مرغوبة .
- فى قاموس Longman, Active Study Dictionary : فإنها تعنى إبراز أو تقديم أو إنتاج تأثير مرغوب .
- فى قاموس " موريس " Morris تعنى : المدى الذى نصل إليه فى تحقيق الأهداف .

2ـ مفهوم الفعالية إجتماعياً وإدارياً :

- فى معجم مصطلحات الرعاية والتنمية الاجتماعية تعنى : تحقيق النتيجة المقصودة تحقيقاً كاملاً بأقل جهد ووقت وتكلفة .
- فى معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية تعنى : الظاهرة التى تقوم على إنتاج أثر حاسم فى زمن محدد ، وهى حالة وضع قائمة فعلاً .
- فى قاموس علم الاجتماع تعنى : استخدام اكثر الوسائل قدرة على تحقيق الهدف

---

[1] ذكرت أغلب المراجع أن الفعالية باللغة الانجليزية هى Effectiveness وذكرت مراجع اخرى أنها Efficacy .

- مجموع الأنشطة المركبة التى يقوم بها الفرد للوصول للهدف المنشود .
- القدرة على التاثير النشط والضبط عبر المواقف المختلفة .
- القدرة على القيام بالعمل المطلوب بشكل يحقق التأثير المطلوب .
- محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلى للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية ، وما يؤثر فى هذا الأداء من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية محددة .
- مدى الانتفاع بالموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية .
- السلوك الأدائى الموجه للتمكن من بذل الجهود للتمكن من حل المشكلات والتغلب على العقبات وتحقيق الأهداف .
- الجانب العملى من السلوك الذى يخرج لحيز التنفيذ .
- توقع القدرة على الأداء

ومن وجهة نظر المؤلف فإن الفعالية هى :

" القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل الذى يحقق التأثير المطلوب " أى "أن ما نقوم به من عمل مهما كان كفءاً ، هل هو العمل المطلوب فعلاً أم نقدم ونؤدى عملاً غير مطلوب " فإذا كان ما نقوم بتأديته من أعمال وأنشطة هو العمل المطلوب وهو النشاط المرغوب . فمعنى هذا أن هناك فعالية فى القيام بهذا العمل .

مجالات الفعالية :

تتعدد وتتنوع مجالات الفعالية وفقاً لتنوع وتعدد نواحى الحياة ، وتعدد المهن المختلفة الموجودة فى المجتمع . ومن هنا تبرز أهمية التحدث عن الفعالية المهنية والفعالية الإدارية ، والفعالية التدريبية كأهم مجالات الفعالية ، والتى يبنى عليها فعالية المنظمات بشكل عام .

1ـ الفعالية المهنية :

يتضمن مفهوم الفعالية المهنية بعدين أساسيين هما :

1ـ الفعالية الشخصية أو ما يسمى بفعالية الذات

2ـ الفعالية العملية وهى ما تتعلق بطبيعة العمل المهنى نفسه .

والفعالية الشخصية تسمى بفعالية الذات Self – efficacy ويرجع الفضل فى هذه النظرية غلى صاحبها وهو "Bandura" وتتضح هذه النظرية بشكل واضح فى المواقف المرتبطة بمهنة التعليم والتدريس والتدريب ، إلا أن هذا لا يمنع أن النظرية يمكن تطبيقها فى المجالات المهنية الأخرى .

إذن ما هى فعالية الذات ؟

يمكن تعريف فعالية الذات بأنها ثقة الفرد الكامنة فى قدراته خلال المواقف الجديدة أو المواقف ذات المطالب الكثيرة . وهذا يعنى مدى مثابرة الفرد فى مواجهة المشكلات وبراعته فى التعامل مع المواقف المختلفة .

ففى عام 1977 اهتم Bandura بدراسة فعالية الأفراد ، وانغمس فى دراسة فعالية الذات فعرفها على أنها " توقع الفرد بأنه قادر على اداء السلوك الذى يحقق نتائج مرغوب فيها فى أى موقف معين " .

ويشير التوقع هنا إلى أمرين :

الأول : توقع الفعالية : وهو يشير إلى ان الفرد يثق فى قدرته على أداء سلوك معين .

الثانى : توقع النتيجة : وهو يشير إلى ان الفرد يتنبأ بالنتيجة المحتملة لذلك السلوك وقسم Bandura الأفراد وفقاً لفعالية الذات إلى :

1ـ أفراد يتمتعون بفعالية ذات عالية :

وهم الأفراد الذين يعتقدون أنهم قادرون على عمل شئ ما لتغيير واقع البيئة .

2ـ أفراد يتمتعون بفعالية ذات منخفضة :

وهم الأفراد الذين ينظرون إلى أنفسهم باعتبارهم عاجزين عن إحداث سلوك لـه آثـاره ونتائجه .

وعودة إلى كلمة التقوقع التى سبق ذكرها ، فكما قلنا أن هناك توقع للفعالية وتوقـع للنتيجة ، ولتوضيح ذلك يمكن سرد المثال التالى :

أعلنت إحدى المؤسسات عن وظيفة معينة بها ، ومن ضمن شـروط تـسكين هـذه الوظيفة إجراء مقابلة واختبار شخصى للمتقدمين لاجتياز عدد من اختبـارات القـدرات ، فقد يكون الشخص الذى تقدم للاختبار للالتحاق بالوظيفة لديه مـستوى عـال مـن فعاليـة الذات والثقة بأنه سوف يؤدى أداء حسناً خلال المقابلـة فهـذا مـا نـسميه بتوقـع الفعاليـة ، ورغم ذلك قد تكون هناك توقعات للنتيجة فيقول إننى سأذهب للاختبار وسأوفق فيه بـإذن الله ولكنى لن أفوز بالوظيفة أو أن الفرصة لاختيارى أنا ضعيفة لأن عدد المتقدمين للوظيفـة كبير جداً وأنهم يحتاجون عدد محدود جداً ، وأن هناك تنافس بين المتقـدمين ، وقـد يـدخل الطول أو الوزن أو الصحة الجسمية أو التفاوت فى درجات المتقدمين فـى الاعتبـار ، أو أن هناك دعماً خفياً لبعض المتقدمين ، أى أنه يتوقع ألا يفوز بالوظيفة . وبالتالى فيمكن القول هنا أن توقع الفعالية مختلف تماماً عن توقع النتيجة فى مثل هذا الموقف .

إلا أنه قد يتوافق توقع الفعالية مع توقع النتيجة ، وأصـدق مثـال علـى ذلـك هـو تفوق الطلاب الممتازين فى المراحل التعليمية المختلفـة ، فالطالـب الممتـاز يتـصف بفعاليـة الذات التى يتفق توقع الفعالية مع توقع النتيجة ، فهو يذاكر ويجد ويجتهد ويبحـث وينقـب ويجمع معلومات أكثر ويحلل ويفسر ويدقق إذن فتوقع الفعالية لديه عالياً نتيجة ثقته بنفسه ، ونتيجة لذلك فتراه يقول لأسرته أو لزملائه او لأصدقائه أننى سأكون بـأمر الله مـن الخمـسة الأوائل مثلاً . وبالفعل فإنه يفوز بأحد المراكز المتقدمة ، وهنا استطاع هذا الطالب أن يتوقع النتيجة . وأياً كان الأمر فإن توقع الفعالية يختلف تماماً عن توقع النتيجة كمـا أوضـحنا فـى المثالين السابقين .

العوامل التى تؤثر على فعالية الذات :

تتأثر فعالية الذات أو الفعالية الشخصية بعدد من العوامل هى :

1- الأداء السليم للعمل يرفع التوقعات بالفعالية ، أما الأداء غير السليم يؤدى إلى خفضها .

2- مدى تناول الفرد للمعلومات وكيفية معالجتها والتعامل معها .

3- مدى تلقى الفرد المساندة من الآخرين .

4- مدى صعوبة العمل .

5- تأثير الآخرين ، وخاصة الناجحين والمميزين منهم .

6- الخبرات البديلة للجماعات المختلفة ، حيث تؤثر نتيجة الجماعة الأولى مثلاً على نتيجة الجماعة الثانية سواء أكانت إيجابية أو سلبية خاصة وإذا كانت الظروف المرتبطة بالموقف متشابهة .

7- قلة الخبرة السابقة بالنشاط ، تؤثر هذه الناحية فى أن الخبرة البديلة فى هذه الحالة يكون لها تأثير قوى على الفرد . فمثلاً ملاحظة عامل متوسط المهارة فى مصنعه يكون اقل تأثيراً فى فعالية عامل آخر أكثر مهارة منه ، ولكن التأثير سيكون مختلفاً إذا قورن بعامل مستجد فى المصنع ، حيث سينبهر العامل المستجد بالعامل متوسط المهارة ، ولكن إذا رأى العامل الأكثر مهارة سوف يكون التأثير أكبر واشد

8- مدى توفر مهراة الإقناع لدى المشرفين أو الرؤساء ، ومدى ثقة الأفراد فى الشخص القائم بعملية الإقناع ، وعملية الإشراف ، وعملية تقديم النصائح لهم

9- الخوف الشديد أو القلق أو الانفعال الشديد يجعل توقعات فعالية الأفراد منخفضة

10- حرص الفرد على أن يثبت ذاته ، وأن أدائه يجعل من خوفه على ذلك دافعاً لأن يرفع من فعالية ذاته ، فيستعد اكثر ، ويجتهد ، ويعمل ليحاول أن ينجح فى عمله .

2ـ الفعالية الإدارية :

تعرف الفعالية الإدارية بأنها " مدى الانتفاع بالطاقة لتحقيق الأهداف التنظيمية " أى أنها عبارة عن " مدى الانتفاع بالموارد التنظيمية وعلاقة ذلك بتحقيق الأهداف التنظيمية "

فإذا ما قامت الإدارة باستخدام موارد التنظيم (المنظمة) لتحقيق الأهداف بصورة جيدة فإنه يطلق عليها إدارة فعالة .

وفى الواقع فإن الفعالية الإدارية لها مستويات ودرجات تتحدد على أساس مدى مقدرة الإدارة على تحقيق الأهداف الموضوعة للمنظمة ، وكلما زادت هذه المقدرة كلما زادت درجة الفعالية الإدارية .

وهناك تعبير دارج فى علم الإدارة وهو " الأداء الإدارى " ، وهذا الأداء الإدارى يقاس بكل من الكفاءة الإدارية والفعالية الإدارية . فكما سبق وأن ذكرنا ان الكفاءة الإدارية مفهوم يتعلق بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات فى المنظمة وكلما ارتفع ناتج هذه العلاقة :

$$\left(\text{الكفاءة الإدارية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \right)$$

كلما كان ذلك أفضل ، ولذلك فإن العلاقة قوية بين الكفاءة الإدارية والفعالية الإدارية ويمكن توضيح العلاقة بين الكفاءة الإدارية والفعالية الإدارية فيما يلى :

1ـ يكون المدير كفء وفعال عندما : يستطيع تحقيق الأهداف عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية . أى أنه يستطيع تحقيق الأهداف دون ضياع موارد المنظمة أو التنظيم .

2ـ يكون المدير كفء وغير فعال عندما : يحافظ على موارد التنظيم ، ولكن فى نفس الوقت فإن استخدامه لهذه الموارد لا تمكنه من تحقيق الأهداف .

3ـ يكون المدير غير كفء وغير فعال عندما : يترتب على ممارسة الإدارة ضياع الموارد التنظيمية وفى نفس الوقت عدم تحقيقه لأهداف التنظيم (وهذا أسوأ وضع) .

4ـ يكون المدير غير كفء ولكن فعال عندما : يستطيع تحقيق الأهداف التنظيمية ولكن بالإسراف فى استخدام الموارد التنظيمية بما يترتب عليه ضياع هذه الموارد .

مما سبق يتضح أن الفعالية الإدارية تتعلق بمدى الانتفاع بالموارد لتحقيق الأهداف ، أما الكفاءة الإدارية فإنها تتعلق بمدى القدرة على استخدام الموارد للمحافظة على تحقيق الأهداف .

مبادئ العلوم السلوكية كأساس للفعالية الإدارية :

ثبت أن هناك عدداً من مبادئ العلوم السلوكية لها أثر كبير فى تأكيد الفعالية الإدارية وهى :

1ـ أن الاختيار هو أساس العمل الفردى وليس الطاعة المفروضة .

2ـ المساهمة النشطة فى حل المشاكل واتخاذ القرارات كأساس للتطوير والتنمية بدلاً من السلبية والسكون وعدم المساهمة فى الأنشطة .

3ـ الثقة والاحترام المتبادل هى أساس العلاقات الإنسانية الفعالة بدلاً من التشكك واللجوء إلى المواقف الدفاعية .

4ـ تعميق الاتصال الصريح والمفتوح والفهم المتبادل بين الأعضاء .

5ـ إنجاز العمل من خلال إطار من الأهداف للتوجيه الذاتى وليس التوجيه الخارجى .

6ـ معالجة مواقف الخلاف بالمواجهة الموضوعية بدلاً من اللجوء إلى القمع أو الاستغلال . . . . . الخ .

7ـ يكون الفرد مسئولاً عن أفعاله وليس مسئولاً عن أفعال الآخرين .

8ـ يوظف النقد البناء من خلال المكاشفة للتعلم من الخبرة بدلاً من تكرار الأخطاء .

9ـ مشاركة الفرد فى أعمال تنطوى على التحدى بدلاً من الأعمال التى تتسم بالروتين والتكرار .

صفات المدير الفعال :

المدير الفعال هو الذى يجمع بين القدرات الفنيـة والإداريـة ، إضـافة إلى الـسمات الشخصية التى تجعله قادراً على التأثير فى المواقف والظروف والأفـراد مـن حولـه ، بحيـث يصل من خلال جهدهم وتعاونهم إلى تحقيق الأهداف المحددة .

وهناك عدة صفات تحقق الفعالية للمدير أو القائد وهى :

1ـ وجود درجة عالية من الدافع إلى الإنجاز والرغبة فى تحقيق نتائج وأهداف متميزة .

2ـ توفر درجة عالية من الرغبة فى المشاركة والانخراط فى العمل .

3ـ توفر درجة عالية من الرغبة فى الانتماء وهى درجة ارتباط الفرد بوطنه وبمجتمعـه وجماعته ومدى شعوره بالرغبة فى العمل من أجله .

4ـ توفر درجة عالية من الرغبة فى القدرة على تحمل المخاطر .

5ـ الرغبة فى القوة والميل إلى السيطرة (وليس الديكتاتورية) .

6ـ الرغبة فى التنافس والميل إلى تحدى الآخرين .

7ـ قبول التغيير وعدم التمسك بالقيم .

8ـ المرونة فى التفكير وإمكان تعديل الآراء والاتجاهات .

9ـ القدرة على الحركة السريعة فى مواجهة المواقف المتغيرة .

10ـ القدرة على الاقناع والتأثير فى الآخرين .

11ـ تقدير الوقت وأهميته .

12ـ تقدير الدقة والحرص على التدقيق فى الأمور .

13ـ القدرة على مواجهة الواقع وقبول ما يفرضه من التزامات .

14ـ النظرة المستقبلية للأمور ، والقدرة على التنبؤ والتوقع .

15ـ النظرة الشاملة للأمور والقدرة على إدراك الجوانب المختلفة للظواهر والمشكلات .

16ـ القدرة على التحصيل والتدبر وفصل الظواهر الخارجية عن حقائق الأمور .

3ـ الفعالية التدريبية :

لكى يكون التدريب فعالاً ، وتحكم عليه بالفعالية علينا أن نحس بجنى ثماره ، ونشعر بمصداقيته فى زيادة كفاءة الأداء من خلال العمليات التدريبية التى تيسر الوقوف على فعالية البرنامج التدريبى . وتتضح الفعالية التدريبية من خلال الوقوف على النقاط التالية :

1ـ أن التدريب الناجح هو الذى يسهم بصورة واضحة ومباشرة فى زيادة حساسية الفرد نحو التغيير والمشاركة فى اتخاذ القرارات ، ومن ثم يصبح التدريب فى هذه الحالة مدعماً لسلوك الأفراد فيما يتعلق بإشباع حاجاتهم وتحسين أدائهم .

2ـ تتحدد فعالية التدريب أيضاً من خلال معرفة مدى ما اسهم به التدريب فى الوصول إلى النتائج الملموسة للأفراد والجماعة والمنظمة ، ومحققاً لمطالب التكيف وحاجات الأفراد والمنظمات .

3ـ يجب أن يتضمن التدريب الفعال وضع معايير للأداء الفعال فى ضوء مقاييس محددة ، وأن نحاول معرفة تحديد مدى نجاح التدريب فى التطوير والتعديل للأفراد داخل المنظمة ، ومدى مساهمة التدريب فى اكتشاف الأداء المبدع للأفراد وتنميته ، ومدى وضع نماذج تدريبية للتفكير الصحيح تجاه المشكلات .

4ـ لكى ندرك أهمية التدريب بشكل حقيقى ونتعرف عليها ، لابد من القيام بقياس اتجاهات وقدرات واستعدادات الأفراد قبل وبعد التدريب حتى يمكن الوقوف على درجة التغيير والتعديل والتنبؤ بنجاح الفرد وبالتالى نجاح المنظمة .

5- هناك عدة معايير يجب أن تتوفر فى الفرد المرشح للتدريب ، فإذا ما توفرت هذه المعايير فيهم فإنها سوف تسهم بشكل كبير فى زيادة الفعالية التدريبية وهذه الشروط هى :

أ- أن يكون لديهم تقبل لفكرة التدريب ومدى جدواه .

ب- أن يكون لديهم قدر ما من التوافق مع القواعد والمعايير الخاصة بالمواقف التدريبية .

ت- أن يكون لديهم قدر مناسب من الاستعدادات العقلية .

ث- أن يكون لديهم قدرة على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين .

ج- أن يكون لديهم القدرة على المرونة تجاه المواقف .

ح- أن يكون لديهم القدرة على تغيير سلوكياتهم الانفعالية والإدراكية .

خ- أن يكون لديهم الرغبة فى الأداء الجيد .

فإذا ما توفرت الشروط السابقة أو أغلبها يمكن القول بأن الشخص المرشح للتدريب " شخص متكيف مهنياً " أما إذا لم تتوفر هذه الشروط فيه فيطلق على هذا الشخص " سيئ التكيف مهنياً "

6- تتضمن فعالية التدريب تلك العوامل والصفات التى يجب أن تتوفر في المدرب الكفء والفعال . فالمدرب الفعال هو الذى :

أ- يحب مهنته كمدرب ويكون سعيداً بها .

ب- يعرف جيداً الهدف التدريبى .

ت- يثير اهتمام المشاركين .

ث- متمكن وسلس وواثق من نفسه .

ج- يحفز المتدربين على المشاركة الفعالة .

ح- يدرس المادة التدريبية جيداً ويستطيع توصيلها للمتدربين .

وهو الذى لا :

- لا يحاول السيطرة على أفكار المتدربين .
- لا يسرع فى العرض مما يصعب على المتدربين ملاحقته .
- لا يتجاهل الخبرات الفردية للمتدربين .
- لا يتحيز لفرد أو جماعة أو خبرة معينة .
- لا يُنصب نفسه خبيراً أو ذو معرفة وسلطان .
- لا يُحرف فى معنى سؤال يطرحه المتدرب .
- لا يدخل فى قضايا وامور جدلية مع المتدربين .
- لا يركز على مهاجمة بعض المتدربين طوال فترة البرنامج .
- لا يستخدم الطرق والوسائل والمعينات غير اللازمة وغير المناسبة لموضوع التدريب
- لا يعتذر عن ضعف المادة التدريبية التي يقدمها أو يشير إلى أن الوقت المخصص غير كاف .
- لا يتقمص أحد الشخصيات القيادية التدريبية ويردد ما يتميزون به من أقوال وأفعال .
- لا يقوم بتدريس ما يعرفه وما يجيده هو دون النظر إلى الاحتياجات الفعلية للمتدربين .

وبالإضافة إلى ما سبق فهناك الإمكانات والتسهيلات التدريبية ومدى توافرها وصلاحيتها للعملية التدريبية ، كل العوامل السابقة تشترك جميعاً فى الحكم على التدريب بأنه فعال أم غير فعال .

وتعتبر عملية تقييم فعالية التدريب من أهم العمليات التى يجب أن تجرى لقياس مدى فعالية عملية التدريب . فليس وجود برنامج للتدريب وهيئة قائمة على تنفيذه

وإشرافه يدل على أن العملية التدريبية تسير بالشكل المطلوب ، وأن أهداف التدريب ستحقق فى نهاية الفترة المحددة للبرنامج التدريبى .

وعلى مدير التدريب أن يضع ضمن مسئولياته التحقق من تنفيذ البرنامج وأنه يسير وفقاً للخطة الموضوعة وفى الاتجاه الصحيح . وإذا كان من الصعب قياس فعالية التدريب إلا أنه يجب عليه القيام بكل ما فى جهده واستخدام كل لالوسائل التى تساعد على تقييم فعالية التدريب . فيمكن له أن يقيس الأداء قبل وبعد التدريب ، ويمكن استخدام أسلوب المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية ، ويمكن الاستعانة ببعض المؤشرات الأخرى مثل سجلات الإنتاج وسجلات التكاليف ، ومعدلات الحوادث اثناء العمل ، ومعدلات التغيب عن العمل .

ومن المهم جداً أن نعرف أنه ليس مجرد انخراط الأفراد فى برنامج التدريب يعتبر دليلاً على أنهم قد تعلموا واستفادوا ولكن يجب ملاحظة أدائه بعد التدريب ، ومقارنة هذا الأداء قبل وبعد التدريب ، وأن يتم كل ذلك بدون تحيز من جانب القائمين بعملية التقييم .

العناصر الأساسية لتحقيق فعالية التدريب :

هناك عدة عناصر أساسية يجب مراعاتها حتى تتحقق الفعالية فى العملية التدريبية وهى :

1- ضرورة توافر الفرص للمتدربين لتطبيق ما تعلمونه فى المناخ المشابه لمناخ الوظيفة حتى يمكن توجيه المسار التطبيقى ليتناسب مع الهدف من العملية التدريبية .
2- ضرورة استخدام أكبر عدد ممكن من الحواس أثناء العملية التدريبية لاستقبال كل ما هو جيد ، وهذا مرتبط بقدرة القائمين على التدريب ومهارتهم فى توصيل المعارف وإكساب المهارات وتعديل الاتجاهات بطريقة مناسبة .

3- مراعاة الدقة فى استقبال المهارات المطلوب التدريب عليها ، حتى يمكن استيعابها وتطبيقها .

4- توافر الحوافز المناسبة التى تساهم فى إقناع المتدربين والمشاركين فى البرامج التدريبية على تحقيق ذاتهم مما يثير رغبتهم وحماسهم للعملية التدريبية .

5- مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد المتدربين .

6- ضرورة أن يتم تحقيق النقل الجزئى للمهارات والمعارف على فترات زمنية وفق مخطط زمنى محدد .

7- ضرورة القيام بعملية القياس الفعلى للأثر التدريبى .

8- ضرورة اختيار العناصر المناسبة للتدريب من المدربين .

9- ضرورة استخدام المعينات التدريبية التى تسهل عملية نقل المعلومات والخبرات وتنمية المهارات .

10- تقسيم الجهد البشرى على حلقات حتى يمكن أن يساهم بدرجة أكبر فى الاستيعاب بدلاً من أن يكون مستمراً .

11- ضرورة الأخذ فى الاعتبار أن التدريب الفعال هو الذى يرتكز على نشاط متجدد ونظام متكامل وعملية إدارية وفنية فعالة .

12- أن التدريب الفعال هو الذى لا ينظر إليه بمعزل عن البيئة التى يتم تنفيذه فيها

4- فعالية فريق العمل (جماعة العمل) :

بداية ينبغى أن يُعرف فريق العمل فهو مجموعة من الأفراد يعملون سوياً ويعبر أعضاء الفريق عن أهدافهم ، ويطرحون الأفكار ، ويتخذون القرارات من أجل الأهداف التى وضعوها سوياً . ومن هنا فإن فعالية فريق العمل تتحقق فى حالة معرفة كل فرد بالفريق بكيفية التعامل مع الآخرين ، وفهم آليات العمل كفريق .

وفرق العمل الناجحة هى التى تتسم بما يلى :

1ـ لها قيادة فعالة قوية .

2ـ أهدافها محددة بدقة .

3ـ قراراتها صنعت بناء على معلومات سليمة .

4ـ سريعة فى تنفيذ القرارات المتخذة .

5ـ لها حرية فى الاتصالات .

6ـ لديها الأساليب والمهارات الأساسية اللازمة للعمل .

7ـ تستطيع العمل مع الأفراد القادرين على التفاعل معها لتكوين فريق عمل جيد .

وتتحقق فعالية فريق العمل حينما تتوفر النقاط التالية :

1ـ يعرف كل عضو فى الفريق أن لديه شئ ما يود إضافته إلى فريقه .

2ـ تكون الأهداف قد وضعت بعناية ودائماً تؤخذ مأخذ الجد فى التنفيذ .

3ـ يدعم أعضاء فريق العمل كل منهم الآخر .

4ـ تقسم الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف قصيرة الأجل .

5ـ يوضع برنامج زمنياً للانتهاء من كل نشاط .

6ـ توطد العلاقات مع اعضاء الفريق سواء أكانت بشكل رسمى أم غير رسمى

7ـ تحدد أدوار فريق العمل وأن يعرف كل واحد منهم دوره ، مع الأخذ فى الاعتبار ضرورة أن يكون كل فرد ملماً بما تؤديه الأدوار الأخرى داخل الفريق .

8ـ تكون هناك علاقات اتصال قوية داخل الفريق تضمن التفاعل والانسجام بين الأعضاء .

9ـ يكون هناك قائد لديه ولاء لفريق العمل ، ويكون اختياره على أساس الجدارة .

10ـ يستخدم القائد التكتيكات الإدارية الملائمة والناجحة وفقاً لمتطلبات العمل داخل الفريق .

وفيما يتعلق بتحديد الأدوار داخل فريق العمل فهناك سبعة أدوار رئيسية فى فريق العمل وهى :

1ـ دور قائد الفريق : وهو الذى يقوم باختيار الأعضاء الجدد وتنمية الشعور بروح الفريق بينهم .

2ـ دور الناقد : وهو الذى يقوم بتحليل فعالية الفريق للأهداف ذات الأجل الطويل .

3ـ دور المنفذ : وهو الذى يتأكد من استمرارية تنفيذ الفريق للمهام الموكولة إليه .

4ـ دور عنصر الاتصال الخارجي : وهو الذى يقوم بتوطيد العلاقة بين الفريق وبين المجتمع الخارجى .

5ـ دور المنسق : وهو الذى يقوم بتجميع أعمال الفريق ككل فى شكل خطة متماسكة .

6ـ دور مولد الأفكار : وهو الذى يشجع أعضاء الفريق على الابتكار ويحافظ على استمرارية الحيوية والطاقة لديهم .

7ـ دور القائم بالفحص : وهو الذى يتأكد أنه قد تم الوفاء بمعايير الأداء العالية ويحافظ على استمرارها .

ويتم قياس مدى فعالية الفريق ككل نحو تحقيق الأهداف وفقاً للجداول الزمنية الموضوعة وفى ضوء حدود الموارد المحددة ، كما يتم قياس فعالية قائد الفريق من حيث قدرته على تقديم الدعم والتوجيه للفريق ، ويتم قياس مدى فعالية المجموعات الفرعية بالفريق من خلال قياس مدى قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعة ، كما يتم قياس فعالية كل عضو فى الفريق من خلال تقييم مدى إسهامه فى تحقيق أهداف الفريق .

ما الذى يؤدى إلى فعالية الجماعة :

تتحقق فعالية الجماعة عندما :

1ـ توجه جهود الجماعة إلى تحقيق مهمة الجماعة .

2ـ توجه المعارف والمهارات تجاه تحقيق المهمة .

ويتم للمنظمة تحقيق ذلك من خلال الإدارة الذاتية لفريق العمل ، حيث توفر الجماعات لأعضائها الفرصة للقيام بالعمل مع درجة إشراف منخفضة ، ومن خلال الإدارة الذاتية لفرق العمل يمكن للأفراد أن ينظموا سلوكهم وهو ما حدث فعلاً فى اليابان وهذا هو سر تفوق الصناعة اليابانية التى طبقت هذا الأسلوب .

ففرق العمل هى التى تقوم بوضع جداول العمل ، وتحديد اهداف العمل والتدريب ، وشراء المعدات والأجهزة ، والتعامل المباشر مع العملاء الخارجيين، وتقييم الأداء ، والتعيين والإقالة .

ويتوقف تكوين فرق عمل فعالة مدارة ذاتياً على ما يلى :

1ـ درجة التفاعل والتماسك بين أعضائها والتفاهم والثقة فيما بينهم .

2ـ صغر حجم المجموعة حتي يمكن التغلب على مشاكل التنسيق وعدم مشاركة جميع الأفراد فى نشاط الجماعة .

3ـ توفر الخبرة والمعرفة العالية بالمهمة التى تؤديها .

4ـ تنوع واختلاف أفراد الجماعة فيما يتعلق بالمهارات والخصائص اللازمة لأداء المهمة المطلوبة .

الفصل الرابع
فعالية المنظمات

يتشكل المجتمع البشرى من العديد من المنظمات التى تعمل فيه ، كل منظمة لها مجال أو أهداف عامة بعيدة المدى وأخرى فرعية قريبة المدة تحقق فى مجموعها أهداف المنظمة بشكل عام . ويتوقف نجاح المنظمة فى أداء دورها فى المجتمع على درجة فعاليتها فيما تقوم به من أعمال ، كما أن نموها وتقدمها وتطورها يتوقف إلى حد كبير على ما تستطيع هذه المنظمات أن تقوم به من خدمات وأنشطة تتوافق مع حاجات المجتمع وحاجات أفراده .

وتعتمد أى منظمة فى قدرتها على تحقيق أهدافها على أربعة محاور رئيسية هى :

1ـ مدى توافق المنظمة فى أداء مهمتها مع ما تتطلبه الظروف والاحتياجات البيئية .

2ـ مدى محافظة المنظمة على كيانها وتنظيمها الداخلى .

3ـ مدى تحقيق المنظمة لأهدافها تحقيقاً شاملاً .

4ـ مدى تكامل وحدات وإدارات أو فروع المنظمة أفقياً ورأسياً مع بعضها البعض الآخر .

ويذهب البعض إلى أن المنظمة إذا لم تستطع تحقيق الأربعة محاور السابقة فهى منظمة غير ناجحة وغير فعالة ، والمنظمة الفعالة هى التى تستطيع تحقيق المحاور الأربعة السابقة .

وتتوقف قدرة الفرد داخل المنظمة على أداء عمله بنجاح على قدرة المنظمة ذاتها فى دفع العاملين إلى تحقيق أهدافهم وتمثيل اتجاهاتهم داخل المنظمة .

ويختلف تعريف فعالية المنظمات وفقاً لاختلاف الغرض من هذا التعريف .

- فإذا كان المدخل هو الهدف فتعرف الفعالية هنا على أنها درجة تحقيق وإنجاز المنظمة لأهدافها .
- وإذا كان المدخل هو موارد النظام فتعرف الفعالية عنا على أنها قدرة المنظمة على اقتناء الموارد (المدخلات) وقدرتها على إمكانية تخطيط الموارد المستغلة وفى نفس الوقت قدرتها على زيادة الإنتاج .
- وإذا كان المدخل هو العمليات فتعرف الفعالية هنا على أنها مدى اتصاف المنظمة بخصائص تنظيمية معينة ، تحقق التوازن الأمثل بين الأنشطة المختلفة المتعلقة بقدرة المنظمة على تحقيق التكيف أو التأقلم والاستمرار .
- وإذا كان المدخل هو الجمهور فتعرف الفعالية هنا على أنها درجة إشباع المنظمة لحاجات جمهور المتعاملين مع المنظمة سواء إذا كانوا من العاملين بالمنظمة أو العملاء أو الموردين ، أو المجتمع المحلى بصفة عامة .

جوانب مفهوم فعالية المنظمات :

من التعريفات السابقة يمكن تحديد العناصر التالية التى تعبر عن فعالية المنظمات وهى :

1- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الخاصة .
2- قدرة المنظمة على التفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية .
3- قدرة المنظمة على تخطيط الموارد المستغلة .
4- قدرة المنظمة على الإنتاج .
5- قدرة المنظمة على التكيف مع المؤثرات البيئية الخارجية .
6- قدرة المنظمة على الاستجابة لإشباع حاجات وتوقعات أفرادها .
7- قدرة المنظمة على تحقيق التوازن الأمثل بين الأنشطة المختلفة للمنظمة .

8ـ قدرة المنظمة على الاستمرارية فى ظل ظروف المجتمع المحلى الذى تعمل فيه .

ويتضح مما سبق أن مفهوم فعالية المنظمة أو الفاعلية التنظيمية هى تعبير عـن قـدرة المنظمة على تحقيق أهداقها ، وعندما يكشف التشخيص عن طبيعة مـشكلات المنظمـة ومسببياتها أو فرص التطوير الممكنة ، تبدأ الإدارة فـى التخطـيط ثـم تنفيـذ التغـيرات اللازمة لتحسين الفعالية التنظيمية . ويركز هذا المفهوم على مخرجات أو نتائج الأداء ، حيث يتعين أداء العمل المناسب الذى يجب أداؤه وليس غيره لبلوغ الأهداف المحددة .

معايير فعالية المنظمة :

تقاس فعالية المنظمة أو الفعالية الإدارية والتـى تعنـى (أداء مـا يجـب أن يـؤدى) أو (العمل المناسب لتحقيق الهدف المطلوب) . تقاس من خلال أداء المدير والنتـائج المتحققـة بواسطة مرءوسيه من خلال عدة عوامل مثل :

1ـ مدى قوة دافعية الأفراد ومستوى معنوياتهم .

2ـ مدى نجاحه فى تدريبهم وتطويرهم .

3ـ مدى تهيئة بيئة تنظيمية يعمل فيها المرءوسين بداب وشغف وفعالية .

4ـ كفاءة النظم والإجراءات .

5ـ مستوى الخدمات المقدمة .

ويضاف إلى هذه العوامل مؤشرات أخرى تؤخذ فى الاعتبار عند قياس الفعالية الإدارية وهى :

- معدل دوران العاملين .
- حالات المرض .
- حالات التمارض .
- حالات الغياب .
- حالات الحوادث وإصابات العمل .

- مدى الالتزام بالوقت .
- مدى الالتزام بتوقيتات الانجاز .
- حجم الشكاوى .
- مستويات الجودة .
- السيطرة بالموازنة التخطيطية .
- مستويات الإنتاجية .
- إدارة الوقت .

تقييم فعالية المنظمة :

يتوقف أسلوب تقييم فعالية المنظمات على المدى الزمني الذى يجرى القياس فيه . ويعتبر الرضا عن العمل والإنتاجية أكثر معايير التقييم شيوعاً .

ويعد استمرار أو بقاء المنظمة لفترة طويلة دليلاً على الفعالية التنظيمية لها فنقول أنها منظمة فاعلة لأنها استحوذت على موارد من البيئة وحولتها إلى منتجات مفيدة وتكيفت مع ظروف البيئة . وعلى الرغم من أن استمرار المنظمة وبقائها يعد قياساً طويل الأجل ، إلا أن الأمر يتطلب مقاييس دورية قصيرة الأجل شهرية أوسنوية لتقييم القرارات الإدارية التى تصنعها الإدارة فى سعيها لتحقيق الأهداف .

وفى الغالب فإن الكفاءة التنظيمية تسهم فى تحقيق الفعالية التنظيمية ، إلا أن ذلك لايحدث بصفة دائمة فهناك منظمات كفء للغاية فى تحويل المدخلات لمخرجات ولكنها غير فعالة لأن منتجاتها غير مقبولة بالأسواق أو غير مقبولة فيما بين أفراد المجتمع . كذلك فقد تكون المنظمة غير كفء ولكنها فعالة لأنها مثلاً ابتكرت منتجاً جديداً أو وضعت استراتيجية تسويقية جديدة جعلتها تحقق نتائج مستهدفة ولكن بتكلفة أعلى مما جعلها غير كفء .

وتنتج الفعالية التنظيمية من :

1ـ تفاعل مزيج من السمات الشخصية للمدير للتعامل مع الموقف الذى يعايشه للوفاء باحتياجات وأهداف المنظمة .

2ـ حسن المناخ التنظيمى والذى قد يشجع على الابتكار .

3ـ إتباع أساليب أخلاقية فى ممارسة العملية الإدارية ، ومدى الأمانة فى تصميم المنتج والموضوعية فى تسعيره والصدق فى الإعلان عنه .

4ـ قدرة المنظمة على استغلال بيئتها واستحواذها على الكفاءات البشرية العالية أو النادرة وقدر كاف من التمويل وقدر كاف من التكنولوجيا .

5ـ رضا العاملين بالمنظمة ومدى التنسيق بين أنشطة الإدارات المختلفة ومدى فعالية تحويل المدخلات إلى مخرجات .

المؤشرات التى تدل على فعالية المنظمة من عدمها :

هناك عدة مؤشرات تدل على فعالية المنظمة من عدمها هى :

1ـ معدل الحركة الداخلية بالمنظمة ، فإذا زادت حركات النقل بين الأعضاء داخل المنظمة فهذا يعنى أن هناك قصوراً فى نظام الاختيار والتعيين فى المواقع المختلفة .

2ـ وضع بعض الأفراد فى وظائف قد تكون أقل أو أكبر من قدرات وإمكانيات الفرد

3ـ انخفاض أو ارتفاع معدلات الأداء الفعلى مقارناً بالمعايير الموضوعة .

4ـ انخفاض أو ارتفاع مستوى الرضا الوظيفى لدى الفرد .

5ـ انخفاض أو ارتفاع قابلية الأفراد للتعليم والتدريب ، وارتفاعها تزيد من فعاليتها والعكس صحيح .

علاقة الأهداف بالفعالية داخل المنظمات :

تشكل الأهداف قضية هامة فى موضوع الفعالية ، ففعالية أى تنظيم تقاس فى ضوء تحقيق أهداف التنظيم ، لأن كل هدف من أهداف المنظمة أو التنظيم لكى يتحقق

لابد من القيام بوظائف محددة ومتعددة له تحقق هذا الهدف بالذات وهى ترسم أبعاد المستقبل وتضع حدوداً لنشاط التنظيم ومصدراً لشرعيته ومبرراً لوجوده .

ومن هنا فإنه فى ضوء أهداف المنظمة أو التنظيم يمكن الحكم على مدى نجاح المنظمة فى أداء وظائفها . أى يمكن أن تحكم على مدى فعاليتها وكفايتها .

فما هو تعريف هدف المنظمة ، إنه " مجموعة من الأمور المرغوب فيها والتى تحاول المنظمة تحقيقها " وطالما استطاع التنظيم أن يحقق هدفه فإنه يسعى إلى تحقيق أهداف أبعد ، فالهدف أمر تبحث عنه المنظمات وتسعى إليه لكى تحقق وجودها وتضمن لنفسها البقاء والدوام .

والأهداف هنا تختلف فهناك هدف للمدير وهدف للأعضاء وقد تختلط الأهداف التنظيمية بالأهداف الشخصية وتظهر مشكلة التعرف على الأهداف وتحديدها بشكل دقيق أمراً بالغ الصعوبة فى تلك المنظمات والتنظيمات .

وتقاس فعالية المنظمة أو التنظيم فى أداء وظائفه بناءً على وجهة نظر علماء النفس الصناعى ممثلة فى Thoronohke على أربعة محكات هى : حجم الإنتاج ، وصافى الربح ، والنجاح فى عدد الصفقات التجارية ، والقدرة على التوسع فى نطاق التنظيم والنهوض به ، أما Kahn فقد ذكر أن محكات قياس الفعالية هى الروح المعنوية والغياب ورضا الأعضاء .

مبادئ ومقومات التخطيط الفعال داخل المنظمات :

تعرف عملية التخطيط بأنها " تقرير مسبق بما يجب عمله ، وكيف يتم ، ومتى ، ومن الذى يقوم به " ويعرف أيضاً بأنه " الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والاجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها " . كما يعرفه البعض أيضاً بأنه " الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروق المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والضرورية لتحقيق النتائج المنشودة " . أما التعريف الذى يعد أكبر

شمولاً هو أن التخطيط عبارة عن " القيام بدراسة دقيقة ومتأنية ومفصلة لوضع المنظمة أو التنظيم فى الماضى والحاضر وعلى ضوء ذلك يمكن وضع ما نراه من خطط وأنشطة يرجى تحقيقها فى المستقبل .

ولكى تكون عملية التخطيط فعالة يجب أن تقوم على عدة أسس ومبادئ هى :

1ـ إعداد التنبؤ الدقيق : حيث يعتمد التخطيط الفعال على درجة التفاهم والانسجام بين من يقومون بإعداد التنبؤ من جهة وبين من يقومون بتطبيق أساليب التنبؤ المختلفة من جهة أخرى ، وذلك لملائمة طرق التنبؤ المستخدمة مع الواقع الذى تواجهه المنظمة .

2ـ الاقتناع بضرورة عملية التخطيط : وهو ما يعنى أن تقتنع الإدارة العليا بأهمية التخطيط بصفة عامة والتخطيط الإستراتيجى بصفة خاصة وتأييدها ومساندتها وتحمسها للجهود التخطيطية ، فضلاً على مسئوليتها عن توفير المناخ السليم لذلك

3ـ سلامة الخطة : حيث يجب أن تكون الخطة سليمة وفعالة ، وهذا ما يتطلب أن تكون المنظمة ذات عقل متفتح وتراجع باستمرار افتراضاتها ، وأن تحصل هيئة التخطيط بالمنظمة على التأييد اللازم الذى يجعلها قادرة ومتمكنة من الدفاع عن الخطة بكل تفاصيلها .

4ـ ارتباط التخطيط بالأسس والمفاهيم العلمية : السليمة التى يقوم عليها العمل الإدارى ، حيث يعاون التنظيم الفعال على التخطيط الجيد .

5ـ الموضوعية فى التخطيط : فالتفاؤل الزائد خطا مثل التشاؤم المفرط والتحيز لوجهات نظر معينة ، كل هذا لايخدم التخطيط الفعال ومن هنا على الإدارة أن تتبع المنطق والموضوعية فى وضع الخطة ، وأن تعتمد على التنبؤات المستندة إلى المنهجية العلمية والخبرة والدراية والمهارة .

6ـ وجود قواعد إرشادية محددة للأداء واتخاذ القرارات فى مجالات وأنشطة المنظمة .

7- الاستعداد لتعديل الخطة أو جزء منها وطرح البدائل إذا لزم الأمر بمعنى أن تكون الخطة مرنة وتستطيع أن تتوافق مع كافة الظروف والاحتمالات القائمة أو المستقبلية .

8- وجود نظام متابعة جيد ومراجعة دورية منتظمة ، معتمدة على بيانات دقيقة وحديثة .

9- توفير الكوادر التخطيطية الكفء المتخصصة ذات المستوى العالى من المهارة التخطيطية ، فالتخطيط الفعال يعتمد على فعالية وكفاءة ومهارة القائمين عليه .

10- ملاءمة الخطة للواقع ، ويرتبط ذلك بعملية التنبؤ السليمة والمبنية على بيانات علمية ، وأساليب دقيقة تحدد الواقع والماضى حتى يمكن التنبؤ بالمستقبل بشكل أفضل .

خصائص التخطيط الفعال :

التخطيط الفعال هو الذى :

1- يحقق أو يسهم فى تحقيق الأهداف التى تضعها المنظمة بصورة فعالة .

2- يتصف بالشمول ولا يترك جزءاً أو يهمش حجماً ، وأن يشمل مختلف المستويات فى المنظمة .

3- يتم فيه وضع الخطة بدقة تامة والسير بها نحو التنفيذ بكفاءة .

4- يضع أهداف واقعية ممكنة التنفيذ .

5- يأخذ عنصر التدرج فى حساباته ، شاملاً التدرج فى تحقيق الأهداف ، وفى سير الإجراءات ، وفى توزيع مدة الخطة الزمنية على مراحل وبشكل مناسب .

6- يتصف بالمرونة لكى يمكن التعامل مع المستقبل بما تنطوى عليه من مستجدات قد تحدث أثناء التنفيذ .

7- يشمل تنسيقاً فعالاً بين الإدارات وبين الخطط المختلفة وبين المشاركين فى كل خطة

8- يتصف بالعمق والبعد عن السطحية ، ويتجه إلى تحقيق الأهداف بأسهل الطرق .

9- يتصف بالوضوح والبساطة فى جميع عناصره .

10- يكون اقتصادياً وموفراً للجهد والمال والوقت .

فعالية الاتصال داخل المنظمات :

تتحقق الفعالية فى الاتصال داخل المنظمات عندما يكون هناك توافق واتساق بين طاقة أو ثراء المعلومات التى توفرها وسيلة الاتصال وبين مدى تعقد المشكلة أو الموقف

فوسائل الاتصال الغير ثرية فى المعلومات أو ذات الطاقة المنخفضة فى المعلومات التى تقدمها مثل الكتابات الرسمية أو نتائج تحليل البيانات من خلال الحاسب الآلى تناسب المواقف أو المشاكل البسيطة .

بينما وسيلة الاتصال الغنية بمعلوماتها أو ذات الطاقة العالية مثل التليفون أو الاتصال وجها لوجه تناسب بدرجة أكبر المشاكل والمواقف المعقدة .

ويكون الاتصال غير فعال عندما يكون مقدار المعلومات إما أكبر أو أصغر من درجة التعقد فى المشكلة أو الموقف .

المشاركة الفعالة فى الجماعات :

تهتم هذه الجزئية بتوضيح كيف يصبح الفرد عضواً أكثر فعالية فى الجماعة ، ويساعد فى هذا الأمر تطبيق ديناميات الجماعة على المشاركة الفعالة فى الجماعات ، وكيف يمكن استخدام المعرفة الخاصة بعمليات الجماعة لتحسين فعالية فرد ما كعضو فى الجماعة ، ويتضح هذا الأمر من خلال المناقشة حول النواحى التالية :

1- البيئة الفيزيقية والمشاركة الفعالة :

ويقصد بهذه الناحية أن المشاركة الفعالة للفرد داخل الجماعة تعتمد على اقتناع الفرد نفسه بأن له مكاناً ومركزاً ودوراً محدداً داخل الجماعة يجب ألا يتعداه ، ويجب ألا يجور على الحقوق المكانية للأخرين داخل الجماعة ، فكل إنسان له حيز شخصى يجب ألا يتعداه حتى لا يسبب مشاكل مع الآخرين من أفراد الجماعة . لهذا فإن الاعتراف

بالحقوق المكانية للآخرين واحترامها يزيد من فرص عضو الجماعة أن يكون عضواً فعالاً .

2ـ البيئة الشخصية والمشاركة الفعالة :

ويقصد بذلك أن الفرد من الصعب أو يغير شخصيته حينما يصير عضواً فى جماعة معينة ، ولكن ليس من الصعب عليه أن يكون على وعى بشخصية وصفات الأعضاء الآخرين وأن يتكيف معهم تبعاً لذلك . فمثلاً يمكن لعضو فى الجماعة أن يعرف أن الآخرين تنقصهم قدرات ومهارات معينة لإنجاز المهمة المطلوبة فربما لا يحاول الخوض فى هذه المشكلة خوفاً من أن يظهر بمظهر عدوانى أمام الآخرين وبالتالى تنخفض فعاليته كعضو فى الجماعة ، ولكنه يمكن أن يقدم اقتراحات تفيد الجماعة بطريقة تزيد من فعاليته كعضو فى الجماعة وايضاً فإن عضو الجماعة الحساس اجتماعياً أكثر فعالية من الأعضاء الأقل حساسية فى الجماعة ، كما أن العضو الذى يجارى الأمور بطريقة مبالغ فيها يكون أميل للتصادم مع السلوك الفعال للجماعة ، ولكن العضو الفعال هو الذى يجارى عندما يكون ذلك مطلوباً من أجل إنجاز أهداف الجماعة .

3ـ تكوين الجماعة والمشاركة الفعالة :

يعتمد تكوين الجماعة على خصائص أعضاء الجماعة وعلى العلاقات بين خصائص أعضاء الجماعة ، فإن كان الشخص جاداً فى أن يصير عضواً فعالاً فى الجماعة وفى جعل الجماعة أكثر فعالية فإنه يستطيع أن يقوى من جوانب سلوكه ويغير من سلوكه إلى الأفضل ، وأن ينتبه إلى الحاجات المتبادلة بين أعضاء الجماعة . وطالما كان الفرد داخل الجماعة واعياً بخصائص الدور المرتبط بوضعه فى الجماعة فإنه يساهم بذلك فى فعالية الجماعة وكلما كان أكثر فعالية كعضو فى جماعته .

4ـ بيئة العمل والمشاركة الفعالة :

من الواضح أن على كل عضو فى الجماعة الفعالة أن يكون مستجيباً لمطالب المهمة التى تواجهها الجماعة ، وقد تكون ضروب السلوك الفعالة فى مهمة ما غير فعالة فى مهمة

أخرى لها خصائص مغايرة عن المهمة الأولى ، وبالتالى يجب على عضو الجماعة أن يكون على ألفة تامة بخصائص عمل الجماعة وأن يوفق بين ضروب سلوكه وبين مطالب الجماعة

النقد الهادف وأثره على فعالية الجماعة :

يشير لفظ النقد البناء Critique إلى الطرق العديدة التى تدرس وتعالج المشكلات التى يواجهها العاملون فى محاولة إنجازهم لمهامهم العملية كأفراد أو كفريق عمل . فربما يدرك المشاركين أن الأداء يبدو دون المعدل ، ويحدث هذا النقد عندما يتبادل شخص أو أكثر الوصف لحدث أو تجربة تمت معايشتهم لها ومشاركتهم فيها بصورة مباشرة .

والنقد الهادف البناء يمكن أن يستخدم فى بداية أى عمل وفى أثناء العمل أو بعد الانتهاء من العمل ، وحتى يكون النقد فعالاً يجب أن نوضح أمرين هامين هما : متى يكون النقد الهادف البناء مفيداً ؟ زمتى لا يكون مفيداً ؟

يكون مفيداً عندما :

1ـ يتوقف سير العمل ولا تكون هناك دراية من الأفراد بالمسببات المعوقة .

2ـ تكون الممارسات العملية رسمية نسبياً ويبدى الأفراد استعدادهم للخروج من هذه الرسمية نحو التعاون التلقائى العفوى .

3ـ يتم إدخال إجراء جديد .

4ـ تعكف المجموعة على عمل ينطوى على ابتكار وتجديد .

5ـ يتم حدوث تغيير فى المجموعة خاصة عند تعيين رئيس جديد .

6ـ يكون وعى المجموعة عالياً ولديهم الدافع لزيادة الفعالية .

ولايكون مفيداً عندما :

1ـ يكون هناك عداء شديد بين بعض الأشخاص واستغلالهم الموقف لتوجيه النقد الهدام .

2ـ يكون هناك وضع طارئ ولا يوجد وقت للمداولة .

3ـ تكون الأعمال روتينية جداً ولا يحتمل جنى أى فائدة منها .

4ـ يفتقر المشاركون إلى الخبرة الكافية فى التغذية المرتدة وجهاً لوجه .

5ـ يكون هناك تخوف من الاتصال الصريح والمكشوف .

تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية :

تتضح ثقافة المنظمة فى عديد من المجالات منها :

1ـ الهيكل التنظيمى القائم .

2ـ خط الإدارة السائد .

3ـ نظام الاتصالات والمعلومات .

4ـ طريقة الأفراد فى معالجة المشكلات .

5ـ أسلوب اتخاذ القرارات .

ومن المعروف أن لكل منظمة ثقافتها المميزة لها ، وقد تكون هذه الثقافة مصدراً هاماً لقوة المنظمة ونجاحها ، أو تكون مصدراً لعنف المنظمة وتقف حجر عثرة فى سبيل التطوير والتغيير. ومن المعروف أن الثقافات داخل التنظيم الواحد قد تتعدد وذلك فى إطار الثقافة العامة المميزة للمنظمة .

وأوضحت نتائج الدراسات أن هناك ارتباطاً قوياً بين عناصر ثقافة المنظمة وبين مؤشر الفعالية التنظيمية ، كما تبين أن مؤشر ثقافة المنظمة يميل للارتفاع فى المنظمات والشركات (قطاع صناعة الدواء فى مصر) التى تتسم بدرجة فعالية مرتفعة ، كما تبين أن هذا المؤشر يفسر 95.3٪ من التغيرات فى مستوى الفعالية التنظيمية .

الأمراض الإدارية التى تحد من فعالية المنظمات :

هناك أربعة أمراض إدارية شائعة موجودة فى بعض المديرين ، وتتسبب هذه الأمراض فى حدوث قصور فى فعالية المنظمة وهذه الأمراض هى :

1- مرض كثرة القرارات وفجائيتها : وعدم اعتمادها على الأسلوب العلمى السليم والدراسة التمهيدية الكافية ، فتظهر قرارات عقيمة غير محققة للأهداف المراد تحقيقها ، ووجود سيل كبير من هذه القرارات يفقد معه أهميتها ومحتواها وتأثيرها وتعديلها ، كل هذا يؤثر بشكل سلبى على فعالية المنظمة وعلى كفاءتها أيضاً .

2- مرض الرقابة على كل شئ : وهو مرض إدارى خطير لأن المديرين يعتقدون ان هذا الأسلوب يحقق لهم الاطمئنان على سير العمل فى كل جزئياته ، كما يعطيهم الثقة فى النفس وذلك بصرف النظر عن حاجة العمل إلى هذا الأسلوب أم لا ، ومدى تكلفته ، والعوائد الناجمة عنه ، وهل له مبررات اقتصادية أم لا ، وبالتالى فهو يؤثر بشكل إيجابى على فعالية المنظمة وكفاءتها ، فضلاً عن حدوث الارتباك بين العاملين فى أداء مهامهم .

3- مرض العقلية المتحجرة : وهو مرض خطير أيضاً يؤثر بشكل إيجابى على كفاءة وفعالية المنظمات ، فحينما يكون المدير غير مرن وذو عقلية متحجرة ويشعر بأن رأيه فوق مستوى العقليات الأخرى فيكون متشدداً وبطيئاً فى مواجهة المواقف ، ويعتقد أن الوضع الراهن هو أفضل المواقف فهو بذلك يقلل من فعالية المنظمة وكفاءتها .

4- مرض التوقيعات : هناك بعض المديرين يشترطون وضع توقيعاتهم وتوقيع نوابهم حتى يسير العمل ، ولاشك أن كثرة التوقيعات تعرقل العمل وتؤدى إلى إبطاء سيره ، وهى ظاهرة منتشرة فى منظماتنا ومما لاشك فيه فهذا روتين معرقل للعمل، ومستنفذ للوقت ، ويسبب الاستياء بين العاملين والمتعاملين مع المنظمة مما يؤثر بشكل واضح على فعاليتها وكفاءتها .

طرق قياس فعالية المنظمات :

هناك هدة نماذج يمكن من خلالها قياس فعالية المنظمات ، فهناك نموذج الأهداف ، ونموذج موارد التنظيم ، ونموذج العمليات ، كما أن هناك نماذج أخرى غير ذلك تستخدم فى قياس فعالية المنظمات . وفيما يلى شرح وتوضيح لهذه الطرق والنماذج .

1ـ نموذج الأهداف : Goals Model

فى هذا المدخل تعتبر الأهداف هى المؤشر الحقيقى لقياس فعالية المنظمة حيث أن الوظيفة الحقيقية للمنظمات هى إنجاز الأهداف (المخرجات) ، ويعتبر مدى التقدم فى اتجاه تحقيق الأهداف دليلاً على مدى فعالية المنظمة . كلما استطاعت المنظمة أن تحقق الأهداف كلها أو غالبيتها فإن المنظمة تكون فعالة ، وتزداد فعالية المنظمات باستغلال موارد اكثر لتحقيق أهدافها .

وتقاس فعالية المنظمات وفقاً لهذا النموذج على عدة أسس هى :

- مدى ما تحققه المنظمة للمجتمع من أنشطة ومدى انعكاس هذه الأنشطة على حالة المجتمع .
- مدى استجابة المنظمة لحاجات المستفيدين منها فكلما استجابت لحاجات المستفيدين كلما كانت فعالة أكثر .
- مدى استجابة المنظمات لما تحدده لها الجهات المشرفة عليها من مهام وأهداف ومدى تقدير هذه الجهات المشرفة لأداء تلك المنظمات .
- مدى تحقيق المنظمة للأهداف الموسمية والتنفيذية التى التزمت بها من خلال الوثائق المكتوبة .
- مدى تحقيق المنظمة للأهداف الطارئة التى تفرضها الظروف الطارئة حتى تضمن المنظمة لنفسها البقاء والاستمرار .

2ـ نموذج موارد النظام : System Resource Model

يعتمد هذا النموذج على العلاقة القائمة بين المكونات المختلفة داخل وخارج المنظمة ، حيث أن ارتباطها أو عدم ارتباطها يؤثر على نجاح أو فشل المنظمة .

ويركز هذا النموذج على مدخل الموارد أو المصادر أو المدخلات ففعالية المنظمة وفقاً لهذا النموذج تتوقف على مدى قدرة المنظمة على حسن استغلال البيئة المحيطة للحصول على الموارد اللازمة لممارسة أنشطتها وضمان استقرارها ونموها .

ومن المقاييس المستخدمة فى هذا الخصوص :

أـ مقاييس الاستخدام الأمثل لموارد البيئة .

بـ مقاييس الإنتاج التى تشير إلى قدرة المنظمة على الوصول للمخرجات .

تـ مقاييس وسائل تحقيق الأهداف .

3ـ نموذج العمليات : Processes Model

يرتكز هذا النموذج على سلامة وكفاءة التنظيم الداخلى للمنظمة ، ومدى تكيف وتناسق عملياته مع بعضها البعض فى ظل هذا النموذج تعتبر المنظمة فعالة إذا حققت ما يلى :

أـ تقليل التوتر والإجهاد داخل المنظمة .

بـ التكامل بين أهداف الأفراد واهداف المنظمة .

تـ تدفق المعلومات بسهولة رأسياً وأفقياً داخل المنظمة .

ثـ سهولة أداء الوظائف الداخلية .

جـ الاستفادة من طاقات الأفراد والجماعات داخل المنظمة .

4ـ نموذج سيفا Siva للعالم كابلو Caplow :

كلمة Siva هى اختصار للمتغيرات الأربعة التى يعتمد عليها هذا النموذج (الحرف الأول من كل متغير) ويعتمد هذا النموذج على أن المنظمة الفعالة هى التى تتميز بما يلى :

أـ الثبات او الاستقرار Stability : وهو قدرة المنظمة على المحافظة على وظائفها أو زيادتها .

بـ التكامل Integration : وهو قياس قدرة المنظمة على زيادة معدل التفاعل بين مختلف وظائفها وإداراتها ، والتحكم فى الصراعات الداخلية ، وزيادة الاتصالات فيما بينها .

تـ الطواعية Voluntarism : وتعنى قدرة التنظيم على تحقيق رضا الأعضاء وإثارة الرغبة لديهم فى الاستمرار والبقاء بالمنظمة .

ثـ الانجاز Achievement : ويعنى النتيجة النهائية لنشاط التنظيم وهو محصلة العناصر الثلاثة السابقة .

5ـ نموذج "سيشوروياشتمان" The Yuchtman – Seashore Model

حيث يركز هذا النموذج على أن الفعالية هى استخدام المنظمة لمصادرها المختلفة بكفاءة وبالتالى فإن هذا النموذج يتشابه لحد كبير مع نموذج موارد التنظيم السابق ذكرها .

6ـ نموذج " باسى " The Base Model

وهذا النموذج يركز على درجة الإنتاجية والمرابحة وقوة المنظمة ، ودرجة اعتزاز الأعضاء بالمنظمة ، ودرجة اعتزاز المجتمع بالمنظمة . وهذا النموذج يتشابه لحد ما مع نموذج العمليات السابق ذكرها .

7ـ نمموذج باتريس وواترمان The Paters and Waterman Model

ويركز هذا النموذج على أن فعالية المنظمة تقاس بالنسبة للربح والنمو والقدرة على التكيف والابتكار .

8ـ **مقياس " جبسون ودوناللى "** Gibson&Donnelly

حيث تقاس الفعالية هنا على أساس عامل الوقت بالاضافة إلى الاستمرار والبقاء، أى قدرة المنظمة على ممارسة أعمالها وقبول المجتمع لها على المدى الطويل .

9ـ **مقياس " مالفورد وآخرين "** Mulford&Others

ويتضمن هذا النموذج أربعة متغيرات فرعية لقياس فعالية المنظمة وهى : الإنتاجية المنظمية ، والصحة المنظمية ، ومدخلات التنمية ، والدعم الجماهيرى .

أـ الإنتاجية المنظمية وتشمل : وضح الأهداف ، والاتفاق عليها ، ودرجة تحقيق المنظمة لأهدافها ، وكفاءة تشغيل المنظمة لمواردها .

بـ الصحة المنظمية وتشمل : الرضا الوظيفى للعاملين ، وتعرفهم على الأهداف التنظيمية ، وإدراكهم للمناخ التنظيمى .

تـ مدخلات التنمية وتشمل : مناسبة الأهداف الرسمية ، وتقدير الاحتياجات وترتيب الأهداف ، والكفاءة الاقتصادية .

ثـ الدعم الجماهيرى ويشمل : دراسة مقارنة مع المنظمات الأخرى ، وإجراء دراسات تصورية لتقدير أداء المنظمة بالاعتماد على الخبراء والمتخصصين .

10ـ **مقياس** Dessler&Bedeian **عن نتائج دراسة** Riehard Steers

حيث حدد هذا المقياس فعالية المنظمات بالأبعاد التالية : التكيف والمرونة – الانتاجية – الرضا الوظيفى – الأربحية – تدبير الموارد – غياب التوترـ التحكم فى البيئة – التنمية – الكفاءة – القدرة على الاحتفاظ بالعاملين – النمو – التكامل – الاتصالات المفتوحة وأخيراً البقاء والاستمرار .

وبالنظر إلى هذا المقياس نجد أنه قد جمع تقريباً كل عناصر المقاييس السابقة .

مؤشرات فعالية المنظمات الأهلية فى البلاد العربية :

1ـ وجود فروع للمنظمة فى مناطق أخرى كمؤشر على حركتها ، ونجاحها فى تحقيق أهدافها ، وقدرتها على التوسع فى نشاطها .

2- حصول المنظمة على الصفة الاستشارية فى الأمم المتحدة ، والذى يعتبر قفزة بمستوى المنظمة من حيث المكانة والقدرة على التأثير على المستوى الدولى .

3- حجم الفئات المستهدفة والفئات المستفيدة فعلاً من نشاط المنظمة ، والذى يثبت التطابق بينهما قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها كاملة .

4- قدرة المنظمة على الوصول إلى الفئات المستهدفة .

5- توزيع خدمات المنظمة بشكل عادل .

6- تبنى المنظمة لأنشطة لا تقوم بها الدولة .

7- علاقة المنظمة بالفئات المستفيدة من حيث مدى مشاركتها فى صنع القرارات وفى أنشطة المنظمة .

8- معايير الفعالية كما يراها أعضاء المنظمة ، ومدى تقديرهم لدرجة فعالية منظمتهم .

الفصل الخامس

الخطوط الفاصلة بين الكفاءة والفعالية والمفاهيم المرتبطة بهما

نتيجة لأن بعض العلماء استخدموا مفهوم الكفاءة ومفهوم الفعالية بشكل مترادف أو متداخل – لأن كلاً منهم يهتم بالتعرف على خصائص الفرد الشخصية والسلوكية تجاه موقف – فالأمر إذن ليس أمراً سهلاً يسيراً ، فهذا التداخل والتراشق يجعل الأمر صعباً حينما يراد التفرقة بين المفهومين لوضع الخطوط الفاصلة بينهما . وفيما يلى محاولة من وجهة نظر المؤلف لوضع الخطوط الفاصلة بينهما كما يلى :

1ـ بداية نقوم بتحليل التعريف اللغوى لكل منهما سواء أكان من قواميس اللغة العربية أو الإنجليزية . ففى قواميس اللغة العربية فإن الكفاءةتعنى لغوياً القدرة على القيام بالعمل وحسن تصريفه ، أما الفعالية فتعنى القدرة على التأثير الفعلى . وفى قواميس اللغة الإنجليزية فإن الكفاءة تعنى المقدرة أو الجدارة أو التفوق أو استحضار المهارة ، وتعنى أيضاً القدرة على نقل ما نحتاجه بمهارة . أما الفعالية فى القواميس الإنجليزية فهى تعنى امتلاك القوة للوصول إلى نتيجة مرغوبة وإبراز تاثير مرغوب .

ومن الواضح أن هناك تقارباً بين المعنى اللغوى للكفاءة والفعالية فى كل من قواميس اللغة العربية واللغة الإنجليزية . والخلاصة أن الكفاءة هى القدرة على القيام بالعمل لمهارة . والفعالية هى القدرة على التأثير الفعلى . إذن كلاهما قدرة ولكن الكفاءة

قدرة على العمل بنجاح ، والفعالية قدرة على إحداث التـأثير المطلـوب . وبـالطبع فهنـاك أشخاص وأعمال كثيرة يمكن أن تقدر على العمل بنجاح ولكن لا تقدر على إحداث التأثير المطلوب مثل كفاءة المعلم فى الشرح والتدريس لتلاميذه ، ولكن مع هذا قد لا ينجح نصف التلاميذ فى مادته مثلاً ، وأن نسبة النجـاح فـى هـذه المـادة منخفـضة مـع العلـم بأنـه قـام بالتدريس بكفاءة .

كما أنه قد يكون مدير المنظمة كفء ولكنه غير فعـال فهـو يقـوم باسـتخدام كـل الموارد بالمنظمة ويحافظ عليها ، ولكن طريقة استخدامه لهـذه المـوارد لا تمكنـه مـن تحقيـق الأهداف المرجوة . وهناك مثلاً مندوب المبيعات لشركة ما فإن كفاءته تتضح حينما يستطيع بيع كل ما معه أو أغلب ما معه من سلع ، وتظهر فعاليته حينما يترك أثراً طيباً لدى العملاء فيطلبون منه المزيد من هذه السلعة .

2ـ وبالنظر إلى التعريفين من الناحية الاجتماعية ، فنجد أن الكفاءة هى : قدرة الفرد وتمكنه على تحقيق الأعمال المطلوبة بمهارة واقتدار ، وهى أيضاً القدرة على تحقيق الأهداف . أمـا الفعالية فهى القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل الذى يحقق التأثير المطلوب . وهى القدرة على التأثير النشط والضبط عبر المواقف المختلفة . فبالتدقيق فى المفهومين يلاحظ أن كلاهما قدرة ولكنها فى الكفاءة قدرة علـى تحقيـق الأهـداف ، وفـى الفعاليـة قـدرة علـى إحداث التأثير المطلوب . وهو ما يتفق إلى حد كبير مع نفس التفسير السابق للمعنى اللغوى للمفهومين .

3ـ الكفاءة تهتم بتوافر الإمكانات الشخصية لدى الفرد لتمكينه من حل المشكلات وتحقيـق الأهداف بما يفوق نظرائه فى ذلك . أما الفعالية فهى تهتم بالسلوك الأدائى الموجه للـتمكن من فعل ما سوف تفعله الكفـاءة ، أى أنهـا تهـتم بالجانـب العملـى الـذى يخرج إلى حيـز التنفيذ .

ويجدر الإشارة هنا إلى أن هناك دراسات تربوية أوضحت أن الكفاءة يمكن أن تقاس أيضاً من خلال السلوك أو الأداء الفعلى للفرد بجانب توافر الخصائص أو الإمكانات الشخصية ، وبالتالى فهنا يحدث الخلط بين المفهومين ، إلا أنه من وجهة نظر المؤلف فإن هذا ليس تعارضاً للتفرقة بينهما لأن جانب السلوك الأدائى العملى للفرد دخل هنا كعامل إضافى لتأكيد كفاءة المعلم فى تحقيق الأهداف . ولهذا فإن علماء التربية يقررون تماماً بصعوبة الفصل بين المفهومين ويميل البعض منهم إلى اعتبار الكفاءة أعم من الفعالية ، لهذا أدخلوا الفعالية كأحد المتغيرات التى تؤثر على كفاءة المعلم .

4ـ الكفاءة تشير إلى حسن تحويل المدخلات إلى مخرجات . فكلما راتفعت نسبة أو قيمة المنتج بالنسبة إلى ما تم استخدامه لتحقيق هذا المنتج كلما كانت الكفاءة أكثر أى الكفاءة = المخرجات ، المدخلات أى أن الكفاءة هنا تقيس جودة عملية التحويل . أما الفعالية بهذا المفهوم فتركز على مدى جودة المنتج ومدى مناسبته للبيئة ، ومدى إمكانية إعادة التدوير أو تحويلها إلى مدخلات . وهذا الفارق واضح تماماً فى الشركات والمؤسسات الإنتاجية والصناعية ، إلا أنه واضح أيضاً فى بقية المجالات ففى مجال التعليم مثلاً فإن كفاءة العملية التعليمية فى المرحلة الجامعية فى سنة معينة تقاس بعدد الطلاب الناجحين منسوباً إلى قيمة ما صرف عليهم فى ذات السنة من مصروفات مختلفة ومتنوعة ، وكلما كان عدد الطلاب الناجحون أكثر وتكلفة تعليمهم أقل فإنه وفقاً لهذا المفهوم فإن الكفاءة ترتفع .

ولكن الفعالية فى هذا المثال تكون فى النسب المتفاوتة فى تقديرات الطلاب الناجحين ، كم امتياز ، وكم جيد جداً ، وكم جيد ، وكم مقبول ، وكم بمواد ، ولكن كيف يعرف هذا ؟ هذا الأمر معروف لدى المختصين . فبلا شك إذا استطاعت العملية التعليمية أن تنتج لنا عدداً كبيراً من الطلاب المتفوقين فهذا يعنى أن هذا النظام كان فعالاً ، ونستطيع القول أن العملية التعليمية أحدثت التأثير المطلوب .

5ـ الكفاءة تأخذ فى اعتبارها عامل الوقت ، لأنها تتعامل مع مدى إنتاج أكبر كمية من المنتجات بأقل تكلفة كلية وفى زمن محدد . أما الفعالية لا تأخذ فى اعتبارها عامل الوقت .

6ـ الكفاءة تهتم بمدى الإنجاز ولكن الفعالية تهتم بالمحافظة على هذا الإنجاز وتهتم بالعمل على الإبقاء عليه .

7ـ الفعالية أعم وأشمل وتعنى ما هو أكثر من الكفاءة ، فالفعالية مصطلح يتصف بالتركيب والتعقيد بدرجة أكبر من الكفاءة التى ترتبط بأشياء محددة ومعروفة .

المفاهيم المرتبطة بالكفاءة والفعالية :

من خلال الإطلاع على العديد من الكتب التى تحدثت عن الكفاءة والفعالية اتضح أن هناك خلطاً بين المفاهيم إلى حد كبير ، فعلماء التربية يرون أن الفعالية هى Effcacy والكفاءة هى Competence ، والكفاية هى Efficience والفاعلية هى Effectiveness . أما علماء العلوم الاجتماعية فيرون أن الفعالية هى Effectiveness والكفاءة هى Efficiency . أما علماء الإدارة يرون أن الكفاءة هى Efficiency والفعالية هى Effectiveness ، والكفاية هى Sufficiency والإنتاجية Productivity والجودة الشاملة Quality .

يلاحظ أن كلمة كلمة Effectiveness باللغة الإنجليزية قد استخدمها العلماء العرب مرة على أنها الفاعلية . وبالرجوع إلى تعريف كل منهما وفقاً لما ذكره هؤلاء العلماء فلم يجد المؤلف فرقاً بين التعريفين على الإطلاق مما يدل على أن المعنى واحد لديهم فبعضهم يقولون عليها فعالية وآخرون يقولون عليها فاعلية .

وأكثر من ذلك ، فإن قاموس علم الاجتماع(*)[1] قد ذكر أن الفعالية أو الكفاءة التى يوصف بها فعل معين تعنى " استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد " وهذا يعنى أنه اعتبر الفعالية هى مرادف للكفاءة .

---

[1] محمد عاطف غيث (دكتور) ، قاموس علم الاجتماع ، الهيئة المصرية العامة للكتاب 1976،ص 153.

كما ذهب بعض علماء الإدارة إلى اعتبار الكفاية هى التعبير البديل عن الفعالية وبالتالى فأصبح المفهومين (الكفاية والفعالية) يحملان نفس المعنى لديهما فذكروا على سبيل المثال أن النظام الذى يحقق أعلى مستوى من الجودة فهو نظام ذو كفاية ، والمصنع الذى ينتج سلعة يرضى عنها المستهلكون فهو كفاية ، وإذا كانت جودة السلعة رديئة فهى غير كفاية ، وإذا لم يستطيع النظام تحقيق الأهداف فهى غير كفاية . وذكروا أيضاً أن الكفاية ترتبط بالناحية الكمية ، أما الكفاءة فهى ترتبط بالناحية النوعية .

ويتضح مما سبق أن الأمور معقدة وأن هناك خلطاً بين المفاهيم ، مما يجعل تفسير كل مفهوم يحتاج إلى تدقيق وتفنيد لجوانبه حتى يتضح فى أذهان كل المهتمين .

إذن فما هى الكفاية :

يذكر علماء التربية أن الكفاية هى Efficiency وفى بعض كتب الإدارة Sufficiency وذكر بعض علماء الإدارة أن الكفاية تعنى مدى تحقيق النظام للأهداف المتوقعة منه .

- فالمعنى اللغوى للكفاية فى المعجم الوجيز هو : كفاه الشئ كفاية أى استغنى به عن غيره فهو كاف .
- وفى المعجم الوسيط : كفى فلان الأمر ، أى قام فيه مقامه ، واكتفى بالشئ أى استغنى به وقنع ، واكتفى بالأمر اى اضطلع به .
- وفى لسان العرب يقولون كفى : يكفى كفاية إذا قام بالأمر ، وكفاك الأمر : اى حسبك ، والكفية هى ما يكفيك من العيش أو هى أقل من القوت .
- وفى قاموس Longman Activ.S.D الكفاية هى الإمداد بما هو كاف .
- وفى قاموس Michael الكفاية تعنى كون الشئ كافياً .
- يستخلص مما سبق أن المعنى اللغوى هو القناعة بما توفر من أداء متطلبات الشئ والاكتفاء به .

- أما معنى الكفاية فى التراث النفسى أى من الناحية الاجتماعية فهى تعنى " درجة النجاح فى القيام بالوظائف والمقتضيات التى تتطلبها مهنة معينة " .

والكفاية بهذا المفهوم النفسى قد تثير خلطاً بينهما وبين الكفاءة والفعالية ، ولكن الفرق يمكن أن يتضح فالكفاءة تحقيق للهدف وتأكيده بمزيد من التواصل والإنجاز ، الكفاية تعنى العمل على القيام بمتطلبات الشئ لتحقيق الهدف ، أما الفعالية فهى القدرة على التأثير لإحداث التغيير المطلوب ، ومن هنا يتضح أن الكفاءة أعم وأشمل من الكفاية ، وفى رأيى أن الفعالية أعم من الأثنين معاً ولا تتحقق الفعالية إلا إذا تحققت الكفاءة والكفاية معاً .

الإنتاجية Productivity :

فى هذا الخصوص نطرح الحقائق التالية :

1- أن الإنتاجية هى محصلة للكفاءة والفعالية فى تحقيق الغايات باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد .

2- من المعروف أن عملية الإنتاج هى عملية مركبة من مواد ومستلزمات وآلات وعمال وقوانين حكومية حاكمة ، وتنظيم تضعه المؤسسة أو الشركة ، وعملية متداخلة متفاعلة بحيث لو انخفض أداء أى جزئية فى النظام الكلى للإنتاج أثر على كفاءته وإنجازاته .

3- أن زيادة الإنتاجية هى الهدف الرئيسى لتحقيق التنمية الاقتصادية والرفاهية لجميع المواطنين والمجتمع ككل .

4- هناك فرق بين الإنتاج والإنتاجية فالإنتاج كلمة مطلقة غير محددة لزمن معين يجب أن يتم فيه هذا الإنتاج أو كمية محددة يجب الوصول إليها ، أما كلمة إنتاجية فهى معدل أو نسبة تربط بين المخرجات والمدخلات .

5- يتطلب زيادة الإنتاج تحقيق ما يلى :

- إعداد قوة عمل لازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة .

- إعداد قادة إداريين لازمين لتنفيذ الخطة .
- تهيئة المناخ والبيئة المحيطة بالعمل بطريقة تيسر التنفيذ ولا تعوقه .
- نشر الوعى القومى بين العاملين للقضاء على التسيب واللامبالاة والقضاء على الإسراف .

6- يذكر البعض أن الإنتاجية تشمل تحقيق الأهداف وحسن استخدام الموارد ، وبذلك فهى تشمل كلاً من الكفاءة والفعالية .

7- تقاس الكفاءة الإنتاجية الكلية بقيمة الإنتاج الكلى منسوباً إلى قيمة مستلزمات الإنتاج أى قيمة المخرجات مقسومة على قيمة المدخلات .

8- للكفاءة فى هذا الخصوص مفهومان ، الأول مفهوم فنى أو تكنولوجى وهو ما يطلق عليه الكفاءة الإنتاجية وتعنى الحصول على أكبر إنتاج ممكن باستخدام قدر معين من الموارد الاقتصادية . وتعنى أيضاً : الحصول على قدر معين من الإنتاج باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد الاقتصادية . أما المفهوم الثانى فهو يهتم بالقيمة المالية لكلاً من المدخلات والمخرجات ، ويطلق عليه الكفاءة الاقتصادية وهى عبارة عن الحصول على أكبر قدر ممكن من الدخل باستخدام تكلفة موردية معينة (تعظيم الدخل) ، أو الحصول على نفس القدر من الدخل باستخدام أقل قدر ممكن من التكاليف الموردية المرتبطة (تدنية التكاليف) .

مما سبق يتضح أن هناك فرق بين الكفاءة الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية فالكفاءة الإنتاجية لاستخدام الموارد تعبر عن العلاقة بين كل من المخرجات Output والموارد الإنتاجية المستخدمة (المدخلات) Input .

أما الكفاءة الاقتصادية فهى تعبر عن العلاقة بين قيمة تلك المدخلات وقيمة تلك المخرجات .

معايير قياس الكفاءة الإنتاجية :

تنقسم الكفاءة الإنتاجية إلى قسمين هما :

1ـ الكفاءة الإنتاجية الشاملة (الإجمالية) : كقياس كفاءة أداء مزرعة أو مشروع أو وحدة إنتاجية وهي تمثل النسبة بين المخرجات والمدخلات . ويتطلب هذا النوع من الكفاءة إيجاد وحدة قياس عامة يمكن استخدامها لقياس الأنواع المختلفة من المدخلات والمخرجات .

2ـ الكفاءة الإنتاجية الجزئية : وتستخدم فى تقدير الكفاءة الإنتاجية لعنصر واحد فقط من عناصر الإنتاج عن طريق حساب النسبة بين الإنتاج وبين المستخدم من ذلك العنصر ، وعادة ما يدخل سعر العنصر فى الحسبان .

$$\text{كفاءة الخامات} = \frac{\text{الإنتاج الكلى}}{\text{الخامات}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{الخامات}}$$

$$\text{كفاءة العمل البشرى} = \frac{\text{الإنتاج الكلى}}{\text{ساعات العمل البشرى}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{ساعات العمل البشرى}}$$

$$\text{أو} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{الأجور}}$$

$$\text{كفاءة العمل الآلى} = \frac{\text{الإنتاج الكلى}}{\text{ساعات العمل الآلى}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{ساعات العمل الآلى}}$$

الكفاءة الإنتاجية الكلية = الإنتاج الكلى / مستلزمات الإنتاج = المخرجات / المدخلات

الكفاءة الإنتاجية الكلية القيمية = قيمة الإنتاج الكلى / قيمة مستلزمات الإنتاج

الكفاءة القيمية للخامات = قيمة الإنتاج الكلى / قيمة الخامات

الكفاءة للعمل البشرى = قيمة الإنتاج الكلى / قيمة الأجور أو قيمة ساعات العمل البشرى

الكفاءة للعمل الآلى = قيمة الإنتاج الكلى / تكلفة استخدام الآلات

الجودة : Quality

- يعنى مفهوم الجودة لغوياً فى قاموس Active Study Dic القدرة على جعل الشئ جيدا .
- وتعنى فى المغجم الوجيز : أجاد أى أتى بالجيد من القول أو العمل ، وأجاد الشئ وجود الشئ أى صيره جيداً .
- وتعنى الجودة فى علم الإدارة : تطابق المواصفات لإشباع رغبات وحاجات العملاء ليس عند الشراء فقط ولكن لأطول فترة ممكنة .

- وتعنى أيضاً : مجموعة الخواص والخصائص الكلية التى يحملها المنتج أو الخدمة وقابليته لتحقيق الاحتياجات والرضاء أى مطابقته للغرض "Fitness For Use"
- وتعرف أيضاً بأنها " الصلاحية للغرض " والتى تتحدد بمدى ملاءمة التصميم للمتطلبات ومدى المطابقة مع المواصفات ، والإتاحة للاستخدام ، والقابلية للصيانة ، وسهولة التصنيع .

أما تأكيد الجودة : فهى جميع الإجراءات المخططة والمنظمة اللازمة لتوفير الثقة الكافية عن أن المنتج أو الخدمة سوف تحقق متطلبات الجودة .

وإدارة الجودة هى : كافة الوظائف الكلية للإدارة التى تحدد وتنفذ سياسة وأهداف ومسئوليات الجودة ، من خلال أساليب تخطيط الجودة ومراقبة الجودة وتأكيد الجودة وتحسين الجودة التى يتضمنها نظام الجودة .

ونظام الجودة هو : الهيكل التنظيمى المتضمن للمسئوليات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة .

وتعتبر الجودة أحد الملامح الرئيسية التى تميز الأداء ، وأصبحت من أهم الأسلحة الاستراتيجية فى المنافسة ، وأثرت بدورها فى إنجاز الأعمال وخفض التكاليف وتقليل الفاقد وزيادة المرونة .

وللجودة ملامح رئيسية فى علم الإدارة هى :

1- تميز القدرات الأساسية للمنتج .
2- تطابق المواصفات .
3- المتانة .
4- الشكل الجمالى المميز .
5- قابلية وسرعة الصيانة والإصلاح .

والجودة الشاملة :

هى التركيز على تحقيق رضا المستهلك من خلال النظام المتكامل لكل الأنشطة التى تقوم بها المنظمة . والإدارة ن والأساليب الفنية والتدريب ، ويتم هذا من خلال التطوير المستمر للعمليات التنظيمية بهدف الوصول إلى درجة عالية من جودة المنتج والخدمة .

وتركز إدارة الجودة الشاملة على التطوير المستمر للأداء ، لأنه بدون التعليم المستمر والمشاركة الفعالة للأثر لايمكن الوصول إلى جودة المنتج والخدمة ، وعلى هذا فإن إدارة الجودة الشاملة تكمن فى ثقافة المنظمة (القيم والاتجاهات والمعتقدات) .

وإدارة الجودة الشاملة هى :

1ـ إطار يتبنى منهج تكاملية القرارات وتناسق كافة الممارسات والأنشطة داخل المنظمة ، ويتيح إمكانية تحسين القدرة التنافسية للمنظمة أو المنشأة ومواجهة مستجدات وتحديات الظروف الاقتصادية المحيطة .

2ـ تبين مدى فعالية المنشأة ومدى تجويد نشاطها وتوجيه استثماراتها للوجهة الصائبة وكفاءتها وشموليتها .

3ـ مدخل يتبنى تطبيق أساليب الجودة ورصد الاستهدافات طويلة الأجل لتحقيق الرضا بالعمل والوفاء بالمنافع التى ينتظرها المجتمع .

4ـ الأسس والقواعد التى تستند إليها المنظمات فى توجيه وتحسين مسارات العمل وتطوير اتجاهاته بالأساليب العملية والإحصائية والقدرات والمهارات البشرية فى إطار تتكامل وتتناسق فيه الجهود لتطوير وتحديث نظم ووسائل الإدارة وتكنولوجية العمل باستمرار .

5ـ فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز فى جودة أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين .

ولإدارة الجودة الشاملة أربعة أهداف هى :

1ـ القيام بالعمل بطريقة صحيحة من أول مرة .

2ـ الاستماع إلى والتعلم من المستهلكين والأفراد .

3ـ القيام بالتطوير والتحسين المستمر لكل حدث من الأحداث اليومية .

4ـ بناء فريق العمل على أساس الثقة والاحترام المتبادل .

وهناك فرق بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين شهادة الأيزو 9000 ، فشهادة الجودة الشاملة تختلف عن شهادة الأيزو 9000 ، فشهادات الأيزو 9000 لا تتعلق بجودة المنتجات وإنما تتعلق بالأنظمة الفنية لمجالات بعينها داخل المنشأة كالإجراءات الرسمية وتوجهات العمل أى أنها تركز على النظام الفنى والطريقة التى يعمل بها .

أما شهادة الجودة فهى تحقيق المنشأة للتطابق مع القياسات والمواصفات الدولية لنظم الجودة وهي تؤهل الشركة أو المنشأة إلى الحصول على إحدى شهادات الأيزو 9000 ، كما أن نظام الأيزو9000 هى شهادة اعتراف دولية تعبر عن التزام المنظمة بمحاذاة مواصفات القياس والمعايير الدولية وفقاً لما تحدده منظمات التوحيد القياسى الدولية من مقاييس .

عائلة الأيزو 9000 :

كلمة ISO كلمة لاتينية الأصل تعنى التساوى أو التناظر . كما أن كلمة ISO هى اختصار لـ International Organization For Standerdization بمعنى " مؤسسة المواصفات الدولية " أو " المنظمة العالمية للتوحيد القياسى " ومقرها جنيف .

ونتناول عائلة أو سلسلة الأيزو 9000 الرقمية تنوعاً فى أرقامها المتغيرة وفقاً لتنوع الأنشطة واختلافاتها الوظيفية وذلك كما يلى :

1ـ **شهادة الأيزو** 9001 : تركز على المنظمة ككل من حيث تطابق نظام التشغيل الفعلى بها مع المواصفات القياسية فى عمليات التصميم والتطوير والإنتاج والاختبارات والتجهيزات .

2ـ **شهادة الأيـزو** 9002 : تقتصر على العمليات التى تختص بالموارد التى يمكن الحصول عليها والإنتاج والتجهيزات .

3ـ **شهادة الأيـزو** 9003: تتناول أساساً عمليات الإنتاج مع اهتمام أقل بمتطلبات التشغيل .

4ـ **شهادة الأيـزو** 9004 : تختص بتحديد عناصر ومواصفات نظام الجودة الرئيسية بشكل عام أى أنها تأخذ شكل صياغة إرشادية فيما يتعلق بكيفية إدارة الجودة .

وتمثل شهادات الأيزو 9000 اعترافاً دولياً موثق يعبر عن إجادة تشغيل إدارة الأعمال وتنفيذ الإجراءات والعمليات وفقاً للقواعد والأنظمة المتعارف عليها دولياً ، وارتباط ذلك بكفاءة وقدرة القيادة الإدارية على معرفة الموارد المتاحة والممكنة للمنشأة وتوظيفها ، وتوجيه استخدامها نحو الأغراض الأكثر فعالية بما يحقق الأهداف المنشودة . كما أنها تعد وسيلة مواتية لضبط الجودة بالمنشأة وتطوير الأعمال وإعادة هيكلة نظم الأداء وتنفيذ الإجراءات وفقاً لما تقتضيه احتياجات التغييرات التنظيمية .

وهناك أيضاً ما يسمى بنظام الإدارة البيئية (الأيزو 1400) وهو خاص بنظام الاهتمام بالبيئة فى كل مظاهر وجوانب العمل ، وله نظام إدارة متكامل اسمه QUENSH وكل حرفين منها تعنى شيئاً فالحرفين الأولين QU هى أول حرفين من كلمة Quality بمعنى الجودة وهو نظام للأيزو 9000 والثانى EN وهو أول حرفين من Enviroment بمعنى البيئة ويمثلها الأيزو 1400 ، والثالث SH وهو أول حرفين من Safety & Health بمعنى السلامة والصحة ويمثلها نظام الأيزو 2300 وهو نظام لايزال تحت الدراسة .

الفرق بين إدارة الجودة الشاملة وشهادات الأيزو 9000 :

يتبين الفرق فيما يلى :

1ـ إدارة الجودة الشاملة : تركز على المستهلك وشباع حاجاته .

أما الأيزو : لاتركز على المستهلك فتتدنى فيها درجة التركيز على المستهلك.

2ـ إدارة الجودة : تركز على تعميق الفكر والثقافة والاقتناع بالمفاهيم والفلسفات والأدوات والأساليب المعنية بالجوانب الفنية والإدارية والاجتماعية .

أما الأيزو : فينحصر تركيزها فى النظم الفنية والإجرائية المعنية بالجودة .

3ـ إدارة الجودة : مدخل إدارى يتصف بالشمولية لكافة الأنشطة بالمنشأة

أما الأيزو : فهى تركزعلى جزئيات فقط فى المنشأة .

4ـ إدارة الجودة : تعطى الاهتمام للمشاركة من جانب فرق العمل للإسهام فى تطوير وتحسين نظم الجودة .

أما الأيزو : لا تهتم بذلك مطلقاً .

5ـ إدارة الجودة : تتطلب أن يكون أعضاء الجماعات بالمنشأة مسئولين عن نشاطها (المسئولية مشتركة) .

أما الأيزو : فالمسئولية فيها للمنظمة كوحدة واحدة فهى المسئولة عن الجودة.

6ـ إدارة الجودة : ترتبط باستراتيجية المنشأة ككل وتسعى إلى تغيير الثقافة والممارسات التشغيلية بها .

أما الأيزو : لا ترتبط باستراتيجية موحدة وتميل إلى بقاء الاتجاهات الفكرية بالمنظمة كما هى .

الكفاءة والفعالية ودورهما فى النهوض بالبيئة :

تلعب الكفاءة والفعالية دوراً هاماً فى النهوض بالبيئة ويتضح ذلك الدور فيما يلى :

1ـ كلما كان الفرد قادراً على ربط كفاءته الشخصية والسلوكية بمجالات الحياة المتنوعة كلما كان نجاحه أكثر وكلما كان تأثير كفاءته أشد وأقوى .

2ـ تبين أن الأفراد المتصفين بالفعالية العالية حين يواجهون مواقف بيئية غير متجاوبة ، فإنهم قادرون على تكييف جهودهم لتغيير البيئة باستخدام الطرق المناسبة للتنشيط

الاجتماعى ، وعدم الاستسلام أو اليأس أو الشعور بالإخفاق فى تحويل هذه الجهود لعمل يرتبط بالبيئة ويسهم فى حل كثير من مشاكلها .

3ـ الناجحون لا يقفون كثيراً أمام العوائق ، ولا يرهقهم بذل الجهد لخلق مزيد من التنافس والتأثير الإيجابى والإسهام فى خدمة الصالح العام .

4ـ أن اصحاب فعالية الذات المرتفعة لديهم قدرة على مواجهة المشكلات والمثابرة فى حلها ، وكذلك لديهم القدرة على مواجهة الفشل والخروج من أى موقف محرج باقتدار .

5ـ أن الكفاءة تسهم فى تغيير البيئة الاجتماعية والمهنية ، والعمل على التنظيم والزيادة المستمرة وإتاحة الفرصة للإنتاجية والفعالية مع أفراد المجتمع .

العوامل المؤثرة على الكفاءة والفعالية :

حينما نتطرق إلى الحديث عن العوامل المؤثرة على الكفاءة والفعالية يتضح بداية ذى بدء أن الأمر هيناً ، ولكن الحقيقة أنه أمر صعب فالكفاءات مجالات وأنواع ، والفعالية أيضاً كذلك ، ولهذا فليس من السهل وضع توحيد للعوامل تتفق مع كل الظروف ومع كل الأهداف ومع كل الغايات ومع كل الإمكانات .

إذن فوفقاً لنوع أو مجال الكفاءة أو الفعالية المدروسة يمكن تصور العوامل التى يمكن أن تؤثر على كل منها . وعموماً فإنه يمكن وضع قاعدة عامة يدور حولها دراسة هذه العوامل وهى :

1ـ إذا كانت الدراسة كفاءة أو فعالية فرد أو عدة أفراد : فإن العوامل التى ترتبط أو تؤثر على هذه الكفاءة أو الفعالية هى الصفات والخصائص الشخصية للفرد ، وأيضاً سلوكياته المختلفة ، ويتطرق الأمر أيضاً إلى قدراته الذهنية والبدنية .

وبناء على هذا الأساس فيمكن وضع عدد كبير جداً من العوامل والمتغيرات الخاصة بالفرد والتى يمكن دراسة تأثيرها أو علاقاتها بالكفاءة والفعالية فى أى مجال يعمل فيه هذا الفرد .

2ـ إذا كانت الدراسة كفاءة أو فعالية منشأة أو منظمة : فإن العوامل التى يمكن أن تدرس هنا لا حصر لها ، إذ تختلف باختلاف أهداف كل منظمة وأسلوبها فى عملها ، وإدارتها وتنظيمها وعلاقة المنظمة بالبيئة المحيطة ، وعلاقة المنظمة بالعاملين فيها ، وبإمكانياتها ، وقياداتها . . . إلى غير ذلك . . . وفى كل نقطة من هذه النقاط تتفرع وتبزغ العديد من العوامل التى يمكن أن تؤثر على كفاءة أو فعالية المنظمة .

ولقد قام المؤلف باستعراض العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه التى تناولت موضوع فعالية المنظمات ، فوجد أن هناك اختلافاً كبيراً فى العوامل فالباحث الذى وجد هذا العامل مؤثراً فى بحث ما ، وجده الآخر غير مؤثر فى بحث آخر . كما أن كل باحث اتخذ اتجاهاً محدداً فى بحثه لدراسة هذه العوامل فاقتصر على بعض منها وترك البعض الآخر ، ولهذا فلا يمكن مطلقاً التعميم ، إلا أن هناك قواعد علمية قد قام المؤلف بسردها وذكرها فى موقعها إذا ما اتبعت فإن فعالية المنظمات تزداد .

وفى نفس الأمر ينطبق على الكفاءة فكفاءة الفرد أو المنظمة فى أى نشاط أو أمر متعلق بالعمل له معاييره التى يمكن أن تقاس عليها هذه الكفاءة والتى من خلالها أيضاً يمكن استنباط العديد من العوامل التى تؤثر على الكفاءة ، وهذا ما تم استعراضه أيضاً فى هذا الكتاب ويمكن الاستفادة منها فى الوصول إلى العوامل المختلفة التى تؤثر فى كفاءة الفرد أو المنظمة .

المراجع

1ـ إحسان حفظى (دكتور) ، علم إجتماع التنمية ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية 2003.

2ـ أحمد إسماعيل حجى (دكتور) ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 2000 .

3ـ أحمد إسماعيل حجي وآخرون (دكاترة) اصول التربية ، كلية التربية – جامعة حلوان ، 2000.

4ـ أحمد زكى بدوى (دكتور) ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية مكتبة لبنان، بيروت ، 1987 .

5ـ أحمد زكى بدوى (دكتور) ، معجم مصطلحات الرعاية و التنمية الاجتماعية، الطبعة الأولى ، دار الكتاب العربى ، القاهرة ، 1987 .

6ـ أحمد سيد مصطفى (دكتور) ، إدارة السلوك التنظيمى ، رؤية معاصرة ، كلية التجارة – جامعة الزقازيق (فرع بنها) ، 2000 .

7ـ أحمد عز الدين الشرقاوى ، دور المنظمات الاجتماعية فى تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الريفية ، رسالة ماجستير ، قسم الاقتصاد الزراعى ، كلية الزراعة – جامعة عين شمس ، 1993 .

8ـ أحمد محروس محرم (دكتور) ، محمد عماد فهمى ، تكاليف الجودة ، مدخل إلى التطوير والتحسين المستمر، مركز نور الإيمان ، 2000 .

9ـ أحمد محمد عبد الخالق (دكتور) ، مبادئ التعلم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2001 .

10ـ أسامة محمود فريد (دكتور) ، إدارة اقتصاديات الإنتاج ، مدخل تحليلى ، كلية التجارة – جامعة عين شمس ، 2002 .

11ـ أعضاء هيئة التدريس بقسم الصحة النفسية بكلية التربية – جامعة الأزهر ، مقدمة فى العلوم السلوكية (صحة نفسية) ، كلية التربية – جامعة الأزهر ، بدون سنة نشر
12ـ السيد الحسينى (دكتور) ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، الطبعة الرابعة ، دار المعارف ، القاهرة ، 1983 .
13ـ السيد الحسينى (دكتور) ، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1994 .
14ـ أمانى قنديل (دكتورة) ، قضايا تدريب المنظمات الأهلية العربية ، المؤتمر الثانى للمنظمات الأهلية العربية ، القاهرة ، 17ـ19 مايو 1997 .
15ـأمانى محمد عمر (دكتورة) ، إدارة الموارد البشرية ، مطابع الولاء الحديثة ، شبين الكوم ، مصر ، 1995 .
16ـ أمير أحمد السيد التونى (دكتور) ، أصول ومبادئ السلوك الإدارى فى منظمات الأعمال ، كلية التجارة – جامعة أسيوط 2001 .
17ـ بشير العلاق (دكتور) ، مبادئ الإدارة ، دار البازودى العلمية ، عمان ، الأردن، 1998 .
18ـبكر أحمد عبد الرحمن عبد المجيد ، فاعلية النشرة الفنية الزراعية كمصدر لمعلومات المرشدين الزراعيين بمحافظة بنى سويف ، رسالة دكتوراة ، قسم الإرشاد الزراعى والمجتمع الريفى ، كلية الزراعة – جامعة الأزهر ، 2000 .
19ـ جابر عبد الحميد جابر (دكتور) التعلم وتكنولوجيا التعلم ، دار النهضة العربية، 1983 .
20ـ جمال محمد أحمد الشاعر ، العوامل المؤثرة على فعالية جمعيات تنمية المجتمع المحلى بريف محافظة كفر الشيخ ، رسالة ماجستير ، قسم الإرشاد الزراعى والمجتمع الريفى ، كلية الزراعة – جامعة الأزهر ، 2001 .

21ـ حامد عبد السلام زهران (دكتور) ، علم النفس الإجتماعى ، الطبعة السادسة ، عالم الكتب ، القاهرة، 2000 .

22ـخيرى على الجزيرى (دكتور) ، مقدمة فى مبادئ الإدارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2000 .

23ـ رأفت عبد الفتاح (دكتور)، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 2001 .

24ـ راوية حسن (دكتورة) ، السلوك فى المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 .

25ـ رمضان محمد طاهر (دكتور) ، نظم الجودة ، الجامعة العمالية ، بدون سنة نشر .

26ـ سر الختم محجوب على ، الشبكة الإدارية ، دراسة في أنماط السلوك الإدارى ، وتطوير المنظمات ، مكتبة العلم ، جدة ، 1983 .

27ـ سعد الدين محمد عبد العال ، دراسة بعض العوامل المؤثرة على فاعلية المواقف التدريبية للعاملين بالقطاع الزراعى ، رسالة دكتوراة ، كلية الزراعة – جامعة المنصورة ، 1991 .

28ـ سعيد المنياوى (دكتور) ، إدارة الجودة الشاملة ، الجامعة العمالية ،بدون سنة نشر

29ـ سعيد يس عامر (دكتور) ، الإدارة فى ظلال التغيير ، مركز دايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ، القاهرة ، 1996 .

30ـ سلسلة الإدارة المثلى ، ديناميات العمل كفريق ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 2001.

31ـ شاكر محمد فتحى (دكتور) ، إدارة المنظمات التعليمية ، رؤية معاصرة للأصول العامة ، دار المعارف ، القاهرة ، 1996 .

32- شهيرة الباز ، المنظمات الأهلية العربية . على مشارف القرن الحادى والعشرون ، محددات الواقع وآفاق المستقبل ، المؤتمر الثانى للمنظمات الأهلية العربية ، القاهرة ، 17- 19 مايو 1997 .

33- صلاح الشنوانى (دكتور) ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، 1974 .

34- صلاح على صالح فضل الله (دكتور) ، اقتصاديات الموارد الزراعية (النظرية والتطبيق) ، كلية الزراعة – جامعة أسيوط ، 1998 .

35- عاطف محمد عبيد (دكتور) ، إدارة الإفراد والعلاقات الإنسانية ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة ، 1971 .

36- عبد الرحمن توفيق (دكتور) ، العملية التدريبية ، موسوعة التدريب والتنمية البشرية (2) ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الجيزة ، 1995 .

37- عبد الرحمن توفيق (دكتور) ، كيف تصبح مديراً فعالاً ، موسوعة التدريب والتنمية البشرية (3) ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الجيزة ، 1995 .

38- عبد الرحمن محمد عيسوى (دكتور) ، نظريات الشخصية ، درا المعرفة الجامعية الإسكندرية ، 2002 .

39- عبد السلام أبو قحف (دكتور) ، محاضرات فى نظريات التنظيم والإدارة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .

40- عبد الصبور أحمد عبد الوهاب يوسف ، دراسة فى العلاقات الفعالة بين المدرسة الثانوية الزراعية والجهاز الإرشادى الزراعى المحلى ، رسالة ماجستير ، كلية الزراعة – جامعة الأزهر ، 1977 .

41- عبد الغفار حنفى(دكتور) ، السلوك التنظيمى وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 .

42ـ عبد الفتاح دياب حسين (دكتور) ، طريقك إلى الفعالية الإدارية ، التخطيط والرقابة أساس نجاح الإدارة ، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية ، مطبعة النيل ، الجيزة ، بدون سنة نشر .

43ـ عبد الفتاح دياب حسين (دكتور) ، دور التدريب فى تطوير العمل الإدارى ، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية ، الطبعة الأولى ، مطبعة النيل ، الجيزة ، 1996 .

44ـ عبد الله أمين محمود (دكتور) ، نظم المعلومات الإدارية والبرامج التطبيقية فى منظمات الأعمال ، مطبعة الولاء الحديثة ، شبين الكوم ، مصر ، 1999 .

45ـ على أبوضيف محمد مطاوع ، دراسة اقتصادية للعوامل المؤثرة على كفاءة الإنتاج فى الأراضى الجديدة ، رسالة دكتوراة ، قسم الاقتصاد الزراعى ، كلية الزراعة – جامعة الأزهر ، 2002 .

46ـ عبد الحى محمود حسن صالح (دكتور) ، الخدمة الاجتماعية ومجالات الممارسة المهنية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .

47ـ على السلمى (دكتور) ، السلوك التنظيمى ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1979 .

48ـ على شريف (دكتور) ، محمد فريد الصحن (دكتور) ، اقتصاديات الإدارة ، منهج القرارات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، بدون سنة نشر .

49ـ على كمال الدين لطفى (دكتور) ، رويدة صبحى محمد (دكتورة) ، نظم معلومات الجودة ، دار الشمس للطباعة والكمبيوتر ، 1999 .

50ـ على ماهر خطاب (دكتور) ، علم النفس الفارق ، مطبعة العمرانية للأوفست ، الجيزة ، 1999 .

51ـ فتحى مصطفى الزيات (دكتور) ، علم النفس المعرفى ، الجزء الأول ، دراسات وبحوث ، دار النشر للجامعات ، مصر ، 2001 .

52ـ فتحى مصطفى الزيات (دكتور) ، علم النفس المعرفى ، الجزء الثانى ، مدخل ونماذج ومشكلات ، دار النشر للجامعات ، مصر ، 2001 .

53ـ فؤاد أبو حطب (دكتور) ، القدرات العقلية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 1996 .

54ـ فوزية عيد أحمد مبروك (دكتورة) ، إدارة نظم الشراء ، مطابع الولاء الحديثة ، شبين الكوم ، مصر ، 1999 .

55ـ مارفن شو ، ديناميات الجماعة ، دراسة سلوك الجماعات الصغيرة ، ترجمة مصرى حنورة (دكتور) ، محى الدين أحمد حسن (دكتور) ، الطبعة الثانية ، دار المعارف ، القاهرة ، 1996 .

56ـ مارى برور ، جون نيوستردم ، تحويل التدريب ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الجيزة ، 1997 .

57ـ مجدى أحمد عبد الله (دكتور) ، السلوك الاجتماعى ودينامياته ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 .

58ـ مجمع اللغة العربية ، المعجم الوجيز ، 1990 .

59ـ محمد جلال الدين أبو الدهب (دكتور) ، اقتصاديات الإنتاج ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1975 .

60ـ محمد سعيد أحمد زيدان (دكتور) ، تنمية التفكير الفلسفى ، دراسة تربوية ، سفير ، القاهرة ، 1999 .

61ـ محمد سعيد أحمد زيدان (دكتور) ، المثال الشارح ، مدخل لتعليم التفلسف ، سفير ، القاهرة ، 2000 .

62ـ محمد سعيد سلطان (دكتور) ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2002 .

63ـ محمد رمضان زاهر (دكتور) ، الثقافة المخزنية وتحديات الألفية الثالثة ، مدخل الجودة الشاملة ، مطابع الولاء الحديثة ، شبين الكوم ، مصر ، 1999 .

64ـ محمد عاطف غيث (دكتور) ، قاموس علم الاجتماع ن الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1976 .

65ـ محمد عبد الجليل فرج السيد ، دراسة فى فعالية البرامج الريفية بتليفزيون جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير ، قسم الإرشاد الزراعى والمجتمع الريفى ، كلية الزراعة – جامعة الأزهر ، 1991 .

66ـ محمد عبد الله عبد الرحيم (دكتور) ، السلوك الإنسانى فى المنظمات ، الطبعة الثالثة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1994 .

67ـ محمد على شهيب وآخرون (دكاترة) ، العلاقات الإنسانية ، مدخل سلوكى ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1994 .

68ـ محمد على الطنوبى (دكتور) ، الإنتاجية الزراعية بين البحث العلمى والإرشاد الزراعى ، منشأة المعارف ، الاسكندرية ، 1996 .

69ـ محمد عمر الطنوبى (دكتور) ، معجم المصطلحات الإرشادية الزراعية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1998 .

70ـ محمد غانم الحنفى ، بعض العوامل المنظمية والقدرية المؤثرة على فعالية الوحدات المحلية القروية ، رسالة دكتوراة ، كلية الزراعة – جامعة الاسكندرية ، 1987 .

71ـ محمود أمين زويل ، الفكر الإدارى والإدارة فى التطبيق العملى ، مكتبة المعارف الحديثة ، الاسكندرية ، بدون سنة نشر .

72- محمود صادق بازرعة (دكتور) ، إدارة التسويق ، كلية التجارة – جامعة عين شمس ، 2002 .

73- محمود محمد عبد الله مصطفى الجمل ، بعض العوامل المؤثرة على كفاءة العمل الإرشادى الزراعى ، رسالة دكتوراة ، كلية الزراعة – جامعة المنصورة ، 1978 .

74- مصطفى محمود أبو بكر (دكتور) ، التنظيم الإدارى فى المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002/ 2003 .

75- معهد إدارة التشييد ، شركة المقاولون العرب ، نشرة كتاب فى حديث ، العدد الأول 1/ 11/ 1998 ، ترجمة موجزة لكتاب Brandon Toropov The Art & Skill of Dealing With People.

76- معهد إدارة التشييد ، شركة المقاولون العرب ، نشرة كتاب فى حديث ، العدد الثانى 1/ 12/ 1998 ، ترجمة موجزة لكتاب : Ibrahim El- Fiky , 12 Keys of Highly Syceessful Managers .

77- معهد إدارة التشييد ، شركة المقاولون العرب ، نشرة كتاب في حديث ، العدد الثالث 2/ 1/ 1999 ، ترجمة موجزة لكتاب Dr. Wylie and Dr. Growth, Problem Employees , How to Improve Their Performance

78- معهد إدارة التشييد ، شركة المقاولون العرب ، نشرة كتاب فى حديث ، العدد الرابع 2/ 2/ 1999 ، ترجمة موجزة لكتاب : Robert E.Kelly , How to Be A Star At Work .

79- معهد إدارة التشييد ، شركة المقاولون العرب ، نشرة كتاب في حديث ، العدد الخامس 2/ 3/ 1999 ، ترجمة موجزة لكتاب : Bill & Cher Holton , The Managers Short Course .

80- معهد إدارة التشييد ، شركة المقاولون العرب ، نشرة كتاب فى حديث ، العدد السابع 1/ 5/ 1999 ، ترجمة موجزة لكتاب: Robert Bolton & Dorthy Grover Bolton , People Styles at Work .

81ـ معهد إدارة التشييد ، شركة المقاولون العرب ، نشرة كتاب فى حديث ، العدد الثامن 1/ 6/ 1999 ، ترجمة موجزة لكتاب: Robert Copper & Ayman Sawaf , Executive EQ, Emotional . Intelligence in Leadership and Organizations .

82ـ معهد إدارة التشييد ، شركة المقاولون العرب ، نشرة كتاب فى حديث ، العدد التاسع 1/ 10/ 1999 ، ترجمة موجزة لكتاب : Farid EL – Ashmawi & Fileip R. Multicultural Management 2000

83ـ نادية فرج (دكتورة) ، التنمية البشرية والمجتمع المدنى فى العالم العربى ، المؤتمر الثانى للمنظمات الأهلية والعربية ، القاهرة ، 17 – 19 مايو 1997 .

84ـ نخبة من أعضاء هيئة التدريس بقسم المناهج وطرق التدريس ، مهارات التدريس، كلية التربية – جامعة حلوان ، 1997 .

85- Alan E. Banch, Export Practice and Management Chapmon& Hall, London ,New York , Copyright C,1994.

86- Andrew j.Dubrin , Leadership , Research, Findings . Practice ,and Skills, Houghton Mifflin Company , Boston, New York , Copyright,1998.

87- Charles L .Mulford & others, Organization Effectiveness and Impact : A Planning Guide , Aguide for University Extension Sociology Report No. 136, Department of Sociology and Anthropology , Lowa State University Amass Lawa, August , 1977.

88- Edwin B. Flippo Principles of Personnel Management , Mgraw – Hill Book Co, New York ,1971.

89- Gary Dessler ,Organization Theory Integration Structure and Behavior , Prentice – Hall International Inc, Florida International University Second Edition ,U.S.A.1980.

90- James L.Gibson, Jhon M.Ivan Ceviot ,Jams H.Donnelley, H. Donnelley, He, Organization Behavior Structure Processes, Business Publication, Inc Sixth Edition Plan, Texas ,1988.

91- Paul R Gamble & John Blackbwell, Knowledge Management. A State of the Art Guide, Kogan Page Limited , London , 2002.
92- Peter J . Reed, Extraordinary Leadership Greating Strategies for Change , Kagan Page Limited, London ,2001.
93- Richard M. Steers, Organizational Effectiveness A.behavioural View, Good Year Publishing Company Inc, Santa Monica , California ,1985.
94- Michael West, The New Method English Dictionary, Longman Group LTD, London, Fourth Edition ,1961.
95- Michael T.Matteson and John M. Ivancerich, Management and Organizationl .Bhavavior ,Irwin, London, Chicago, Sixth Edition , 1996.
96- Ministry of Education, A.R.E. Active Study Dictionary, Longman Group L.T.D. England, 1997.
97- Morri W. The American Heritage Dictionary of the English Language,U.S.A Houghtier Hill, 1980.
98- Thorndike Barnhart, Handy Pocket Dictionary, Horder and Stoughton L.T.P, University of London Press, L.T.D.1952.

- هام جداً لجميع القيادات فى كافة المجالات .
- لا غنى عنه لأى شخص يريد أن يزيد من كفاءته وفعاليته فى تأدية عمله أو مهنته .
- يمكن الاستفادة منه بشكل مباشر وفعال فى زيادة كفاءة وفعالية أى جهاز أو تنظيم أو مؤسسة أو شركة أو مصنع أو منظمة .
- يبرز بالشرح والتحليل مفهوم الكفاءة ومجالاتها ومفهوم الفعالية ومجالاتها ، ويوضح المفاهيم الأخرى المرتبطة بهما ، والحدود الفاصلة بينهما .
- يمكن الاستفادة منه بدرجة كبيرة فى مجال الإدارة والقيادة والتدريب على كافة المستويات .
- يوضح الأمراض الإدارية الشائعة التى تؤثر على فعالية المنظمات وتسبب قصوراً فى تحقيق أهدافها
- يشرح ويعرض ثمانية وعشرون كفاءة من كفاءات العمل الميدانى ويوضح كيفية قياسها ، ومن أهمها كفاءة إدارة الذات ، وإدارة الوقت ، وإدارة المنظمات متعددة الثقافات وإدارة الذكاء التنظيمى ، والقدرة على المبادأة والرؤية الذاتية المتفردة ، والتابع النجم ومواجهة التوتر وضغوط العمل ، واتخاذ القرار ، وتكوين شبكة علاقات فعالة ، وربط المنظمة بالبيئة المحيطة ، بالإضافة إلى ستة عشر كفاءة أخرى مرتبطة بالعمل الميدانى .

